

BALANCE DE GESTIÓN INTEGRAL AÑO 2012

MINISTERIO DE HACIENDA
TESORERÍA GENERAL DE LA
REPÚBLICA

Índice

1. Carta Presentación del Ministro del ramo	3
2. Resumen Ejecutivo	4
3. Resultados de la Gestión año 2012	6
3.1. Resultados de la Gestión Institucional Asociados a Aspectos Relevantes de la Ley de Presupuestos 2012 y la Provisión de Bienes y Servicios.	6
4. Desafíos para el año 2013	11
4.1. Compromisos adquiridos para el Producto Estratégico: Recaudación.....	11
4.2. Compromisos adquiridos para el Producto Estratégico: Inversión.....	12
4.3. Compromisos adquiridos para el Producto Estratégico: Distribución.....	12
4.4. “Nuestro Usuarios”	12
4.5. “Nuestra Gente”	13
4.6. “Nuestra Institución”	13
5. Anexos	15
Anexo 1: Identificación de la Institución	16
a) Definiciones Estratégicas.....	16
b) Organigrama y ubicación en la Estructura del Ministerio:.....	18
c) Principales Autoridades.....	19
Anexo 2: Recursos Humanos.....	21
Anexo 3: Recursos Financieros.....	30
Anexo 4: Indicadores de Desempeño año 2012.....	40
Anexo 5: Compromisos de Gobierno	45
Anexo 6: Informe Preliminar de Cumplimiento de los Compromisos de los Programas / Instituciones Evaluadas.....	46
Anexo 7: Cumplimiento de Sistemas de Incentivos Institucionales 2012	47
Anexo 8: Cumplimiento Convenio de Desempeño Colectivo	48
Anexo 9: Proyectos de Ley en tramitación en el Congreso Nacional	50
Anexo 10: Premios o Reconocimientos Institucionales	53

1. Carta Presentación del Ministro del ramo

Respecto del Servicio de Tesorerías, destaca el fortalecimiento del cobro de Pequeños Deudores basado en la evolución del Modelo de Gestión el cual permitió incrementar la recaudación, mejorar la calidad en el proceso de apoyo a la Gestión de Cobro Administrativo y la gestión de cobro de las Tesorerías en segmentos de bajos montos de deudas. El porcentaje de recaudación del segmento de pequeños deudores llegó a un 17,92% totalizando MM\$25.307.- Se logró superar el 15% de la recuperación de la cartera morosa en cobro judicial, recuperando MM\$ 379.363.- que equivale a un 16,1% de la cartera morosa del año 2012. Por su parte, en el segmento de Grandes Deudores se mejoró la calidad de las diligencias, incentivando los convenios de pago. El resultado obtenido durante el año 2012 en la recuperación de la cartera morosa en este segmento, alcanzó MM\$ 42.210, evidenciando un incremento del 17,7% respecto del año anterior.

Destacan también los resultados obtenidos por la Operación Renta 2012, donde los contribuyentes prefirieron el depósito de su devolución en cuentas bancarias, correspondiendo este ítem a un 77,04% de las devoluciones realizadas, aumentando un 4,52% en relación año anterior. De la devolución total autorizada por el SII, la Tesorería General de la República recuperó un total de \$16.954.- millones de pesos, de 53.151 contribuyentes que tenían deudas pendientes con el Fisco, lo que significa un aumento en el monto compensado en 1% en comparación al año anterior.

Por otra parte y producto de la apertura de las Inversiones del Tesoro Público a la banca privada, la Tesorería General ha logrado un retorno marginal en 2012 de MMUS\$50 apróx. Este es un importantísimo logro para la Institución y el gobierno, pues contribuye al uso eficiente de los recursos fiscales, a la diversificación del riesgo y a la transparencia, contribuyendo al crecimiento del país.

En el ámbito atención a la ciudadanía, destaca el proyecto del Modelo Integral de Atención de Público el que se implementó en el 100% de las Tesorerías del país. En el mismo ámbito, se instalaron Kit Biométricos en 19 municipios, los cuales permiten atención remota a ciudadanos en zonas alejadas del país. En la actualidad son 25 los municipios que cuentan con estos kits.

En relación al Sistema de Gestión de Calidad, se logró la certificación del 49% de los subprocesos Institucionales, incorporando un total de 15 Tesorerías a Nivel Nacional.

Durante el año 2013 esperamos continuar en la misma senda de crecimiento, fortaleciendo la recaudación con el fin de contribuir al desarrollo y crecimiento de la nación y todos sus habitantes.

The image shows an official stamp of the Ministry of Finance of Chile. The stamp is oval-shaped and contains the text "REPÚBLICA DE CHILE" at the top, "MINISTRO" in the center, and "MINISTERIO DE HACIENDA" at the bottom. To the right of the stamp is a handwritten signature in black ink.

FELIPE LARRAÍN BASCUÑÁN
MINISTRO DE HACIENDA

2. Resumen Ejecutivo

La Tesorería General de la República (TGR) con 468 años de historia, es la Institución más antigua del país, depende del Ministerio de Hacienda y su misión desde la época de Gerónimo de Alderete es *'Recaudar, Invertir y Distribuir los fondos del sector público con eficiencia, al servicio de la ciudadanía y contribuyendo al desarrollo de Chile'*. Esta Institución es la responsable de los procesos de obtención y manejo de los recursos financieros del sector público, y de su distribución y control, de acuerdo a las necesidades de cumplimiento de las obligaciones públicas determinadas en el presupuesto de la nación. La Institución, también es la encargada de la cobranza administrativa y judicial de los impuestos y créditos fiscales.

Sus áreas de negocios son tres: Recaudación, Distribución e Inversión. Sus clientes principalmente son agentes económicos en su calidad de contribuyentes, diversas autoridades de gobierno, otros Servicios Públicos, Municipios y organismos a los que se transfieren fondos.

La Tesorería General en su estructura organizacional está dirigida por el Tesorero General de la República y se organiza a nivel central en siete Divisiones, dos Departamentos y tres Unidades estratégicas. A nivel regional cuenta con una red de 18 Tesorerías Regionales, 30 Tesorerías Provinciales y dos Oficinas. El presupuesto final 2011 de la Tesorería General de la República alcanzó la suma de M\$ 55.967.688. Su dotación efectiva al 31 de diciembre de 2012 era de 1.850 funcionarios a nivel nacional. Del total de dotación, el de 50,4% la dotación es de sexo femenino, mientras que el 49,5% es de sexo masculino.

Entre los principales resultados obtenidos por la TGR durante el año 2012, destaca la implementación de la última etapa del Proyecto de Fortalecimiento de la Cobranza permitiendo robustecer las nuevas Unidades Operativas de Cobro (UOC); el Fortalecimiento del cobro de Pequeños deudores que contempla una evolución del Modelo de Gestión pasando de un modelo enfocado en la contactabilidad hacia uno enfocado en la recaudación que permitirá incrementarla, mejorar la calidad en el proceso de apoyo a la Gestión de Cobro Administrativo y la Gestión de Cobro de las Tesorerías en segmentos de bajos montos de deudas. Desde el inicio del funcionamiento de la plataforma, la contactabilidad ha ido en aumento, pasando de un 47% el año 2010 a un 67% el año 2012, con un total de 470.734 contribuyentes contactados. Con ello también se ve incrementado el monto recuperado sobre la cartera morosa contactada desde MM\$ 7.002.- en el año 2010 a MM\$ 25.307 en el año 2012.-

Enfocados en fortalecer la Cobranza Judicial, se traspasó la dependencia de las Unidades de Grandes Deudores a las Tesorerías Regionales en la cual se ubican. Esto, entre otros factores, permitió una mejora en la gestión y un incremento en la recaudación de este segmento para el año 2012 de un 68% en comparación con la recaudación obtenida el año anterior.

Producto de los pagos al contado y convenios acogidos a la Resolución de Hacienda N° 1.412 que estableció normas o criterios de condonación para los impuestos girados hasta el 30 de junio de 2012 que se encontraban sujetos a cobranza administrativa y/o judicial, fue posible la normalización total de \$272.185.- millones de deuda morosa de los cuales \$144.377.- millones corresponden a

deudas de las micro, pequeñas, y medianas empresas, lo que representa un 53% del total normalizado, permitiéndose de esta forma que estos sectores se pongan al día en su situación tributaria para así poder continuar generando empleo y contribuyendo al crecimiento nacional.

El año 2012, la oportunidad de cobro medida a partir de la recaudación, ascendió a la suma de \$436.255.- millones de pesos, representando un alza del 14% respecto de la recaudación obtenida el 2011.

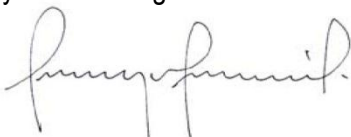
Por otra parte y producto de la apertura de las Inversiones del Tesoro Público a la banca privada, la Tesorería General ha logrado un retorno marginal en 2012 de MMUS\$50 apróx. Este es un importantísimo logro para la Institución y el gobierno, pues contribuye al uso eficiente de los recursos fiscales, a la diversificación del riesgo y a la transparencia, contribuyendo al crecimiento del país.

En el ámbito de la modernización tecnológica trabajado en conjunto por las Divisiones de Estudios y Desarrollo y Operaciones, se realizó la automatización de Egresos con Comisión Nacional de Riego (CNR), que permite interoperar entre las instituciones (servicios web) facilitando los trámites al ciudadano; la ampliación del modelo de pago electrónicos presencial (BEL) a los formularios de declaración de IVA de SII (F29) disminuyendo la recaudación en papel y la implementación del sistema Monedero Electrónico que permite dejar disponible a través de Internet, los saldos a favor de los ciudadanos, agilizando el proceso de devolución y la implementación de mecanismos de interoperabilidad con Subpesca para registro de multas.

Para mejorar el servicio a los contribuyentes acercando la Tesorería a los ciudadanos, se avanzó en la mejora en la Atención virtual (Constituida por la Plataforma de Atención Telefónica y Formulario de Contacto) ambas instancias mantuvieron la Certificación bajo Norma ISO 9001:2008. Además se ejecutó la aplicación de una encuesta a los usuarios del formulario del contacto y del sitio web a los cuales se les consultó por las mejoras que implementarían. Producto de estas respuestas el sitio web fue remodelado, generando una mayor cercanía y usabilidad del mismo, basado en los requerimientos ciudadanos.

En relación al Sistema de Gestión de Calidad, se logró la certificación del 49% de los subprocesos Institucionales, incorporando un total de 15 Tesorerías a Nivel Nacional.

Para el año 2013, la Tesorería General de la República se plantea amplios desafíos para continuar mejorando las cifras en materias de Recaudación, Distribución e Inversión; además del fortalecimiento de los ejes estratégicos Nuestra Gente, Nuestros Usuarios y Nuestra Institución con el objetivo de continuar construyendo los siguientes 400 años de la Tesorería al servicio de la ciudadanía y el país.



Sergio Frías Cervantes
Tesorero General de la República

3. Resultados de la Gestión año 2012

3.1. Resultados de la Gestión Institucional Asociados a Aspectos Relevantes de la Ley de Presupuestos 2012 y la Provisión de Bienes y Servicios.

Fortalecimiento del proceso de cobro

Dentro de la gestión de la Cobranza Administrativa y focalizado en la gestión de la atención presencial, la Tesorería General de la República ha implementado un sistema WorkFlow que permite la comunicación directa entre el Contact Center y los Resolutores de Atención en las Tesorerías del país, permitiendo mejorar el proceso de cobro a través de: la coordinación de la atención a través de una cita con día, hora y lugar, el seguimiento de los compromisos acordados en las respectivas visitas, los incumplimientos de éstas y la obtención de variados reportes.

Por otra parte, durante el año 2012 se dio cumplimiento a lo planificado respecto de la implementación del Workflow desarrollándose la primera etapa de implementación con la incorporación de 9 Tesorerías. A contar de agosto de 2012 se inicia la Segunda etapa de Roll Out que consideró la incorporación de las 11 Tesorerías Regionales faltantes y las 3 principales Tesorerías Provinciales, con cual se concluyó dicha implementación en noviembre del 2012.

En cuanto al porcentaje de recaudación esperado para el año 2012 del segmento de pequeños deudores, se fijó en 16% de la cartera a gestionar, el que fue superado, llegando a 17,92% totalizando MM\$25.307.- Comparando esta recaudación respecto de los años anteriores, podemos ver un aumento sostenido, logrando una recaudación de MM\$7.002.- el año 2010 y MM\$ 14.379.- el año 2011.

Un 32,43% del total de la Recaudación del Bono Institucional DFL N°1 de 2002, correspondió a recaudación anual por acciones de cobranza sobre impuestos vencidos en años anteriores al 2012, componente denominado Fluctuación de Periodos Anteriores (FPA). Este resultado prácticamente cumple con el desafío propuesto, de 33%. Como medida de apoyo al cumplimiento del desafío del 33% en análisis, se implementaron acciones especiales, consistentes en el envío de cartas a deudores, informándoles de los beneficios existentes de mayores condonaciones de multas e intereses, incentivando el pago de deudas. Junto con esta acción, se realizó una campaña de contacto a deudores mediante el canal de Call Center de la sección de Cobranza Administrativa, incentivando también a los deudores al pago de las deudas.

La recaudación acumulada a nivel nacional correspondiente al segmento de Grandes Deudores durante el año 2012, asciende a MM\$ 42.210.- evidenciando un incremento del 17,7% respecto de lo obtenido el año anterior, cuya cifra ascendió a MM\$ 35.861.-Lo anterior produjo que se superara la meta que se estableció en el año 2012 de un 3%, consignéndose un 5,16%.

Posicionamiento Financiero de la TGR

En cuanto al compromiso de desarrollar un Sistema Integral Estratégico de Gestión (SIEG), que permitirá mejorar la generación de información oportuna para la toma de decisiones internas y de la

autoridad, en el cual se iban a generar 3 módulos de gestión, se realizó el diseño e implementación de 2 módulos de gestión de Recursos Humanos y Contabilidad Gubernamental. Sin embargo durante el 2012 no se continuó el proyecto debido a cambios en las prioridades institucionales.

Proceso de fiscalización de egresos

Durante el año 2012 se formalizó el procedimiento de Fiscalización de egresos no tributarios, el cual se ejecuta en las Tesorerías Regionales de Arica, Iquique, Los Lagos, Aysén y Punta Arenas, en la Tesorería Provincial de Castro y en la Oficina de Última Esperanza. El levantamiento se hizo con la participación de funcionarios de algunas de las Tesorerías mencionadas.

En cuanto a potenciar la difusión del proceso de fiscalización y educar a los contribuyentes en las implicancias del correcto proceso, se llevó a cabo una actividad de capacitación a un público que será potencial sujeto de beneficio, o bien estará relacionado con el instrumento, dando a conocer los requisitos, las implicancias y los beneficios de estos instrumentos, con la finalidad de fomentar el uso y por tanto mejora de la producción y desarrollo de las zonas extremas.

En lo relativo a la coordinación con otros organismos públicos y capacitación de funcionarios, se realizaron charlas y fiscalizaciones en conjunto con otros organismos gubernamentales, actividades que permitieron a nuestros funcionarios enriquecer sus competencias fiscalizadoras y establecer redes de comunicación esenciales para el trabajo coordinado.

Por último, respecto del desarrollo de herramientas computacionales que permitan apoyar el desarrollo de fiscalizaciones no hubo avance, puesto que no existió disponibilidad presupuestaria para asumir los costos asociados.

Acercamiento a los ciudadanos de manera efectiva

Respecto de la optimización de procedimientos y relación con el ciudadano en los distintos espacios de atención presencial, web y telefónico, este fue logrado durante el mes de noviembre de 2012 mediante la mantención de la certificación externa bajo Norma ISO 9001:2008 de los canales web, telefónico y presencial.

En relación al Sistema de Gestión de Calidad en las Regiones de Arica y Parinacota, Tarapacá, Atacama, Valparaíso, O'Higgins, Maule y Regional Santiago Sur y las Provinciales de La Florida, Las Condes y Viña del Mar, esta certificación se mantuvo, dando cuenta de un sistema maduro que propende a la mejora continua y la atención de calidad.

Por último respecto de la implementación y certificación en las Tesorerías de las Regiones del Bío Bío, Araucanía, Los Lagos, Los Ríos y Aysén, se logró la certificación de estas Regiones, ampliando al 67% de cobertura nacional en la certificación de los procesos de atención.

En cuanto al mejoramiento de la infraestructura física en las oficinas destinadas a la atención de público, dichas mejoras no pudieron llevarse a cabo debido a la necesidad de hacer uso eficiente y

austero de los recursos fiscales, sin embargo se espera que sean llevadas a cabo durante los próximos años.

Buenas prácticas laborales para el 2012

Durante el año 2012 correspondió el cumplimiento de variadas actividades que tienen relación con el ámbito de las remuneraciones. Se desarrolló y aplicó un modelo de remuneraciones de acuerdo al contexto actual de la institución. Este modelo consideró variables de mercado y escala de servicio de Tesorería, dónde se definen los grados de ingreso por función y su correspondiente banda de grados EUS. A raíz de esto, se evidenció un total de 291 funcionarios potenciales a beneficiar y de este total se determinó como prioridad otorgar el correspondiente beneficio a 236 funcionarios, en relación a su aporte y brecha remuneracional. Todas estas acciones ayudaron a desarrollar un mapa de cargos y grados en el servicio.

Se desarrolló el procedimiento de atención de solicitudes de aumento de grado. También durante el 2012 se aplicó el modelo de dotación TGR, que permitió establecer protocolos de priorización en relación a los requerimientos, además de proyectar y planificar la gestión de forma estratégica y desde datos formales (traslados, promoción, definición de grados de ingreso, redistribución etc.).

Además, se confeccionó un Manual de Selección de Personas, en base al modelo de Competencias, utilizando el marco teórico de Entrevistas de Incidentes Críticos, una vez definidos los 5 modelos de competencias que incluyen todos los cargos de la Tesorería.

Otro de los ámbitos que la División de Personal gestionó durante este 2012, fue la elaboración del 100% de los descriptores de cargo, junto a sus respectivas Mallas de Capacitación. Estos descriptores de cargo se encuentran publicados en la intranet de Personal (Sistema Interacción) y a partir de ellos se hizo una medición de brechas de competencias durante los meses de octubre y noviembre, permitiendo obtener Planes de Desarrollo Laboral para los funcionarios, los cuales son utilizados para seleccionar a los funcionarios a las actividades de capacitación del Servicio.

Acercamiento a la Ciudadanía

El proyecto del Modelo Integral de Atención de Público, al 2012 se implementó en el 100% de las Tesorerías del país. Para ello se llevó a cabo un diagnóstico de brechas para la implementación, estableciendo un plan de trabajo a cargo de los Tesoreros y sus Jefes de Operaciones. Estos Planes de trabajo contemplaron la implementación del Primer y Segundo Nivel de Atención en todas las Tesorerías Regionales del país, considerando la aplicación de los procedimientos y capacitando a los analistas en la utilización de éstos.

Dentro del contexto de ampliación de canales de atención virtual, se logró concretar la firma e instalación de Kit Biométricos en 19 municipios, principalmente ubicados en la zona extrema sur del país. Con esto, el universo de localidades que cuentan con la posibilidad de atención remota asciende a 25 municipios a lo largo de todo el país.

Renovación Tecnológica

Consiste en los proyectos tecnológicos necesarios para mantener vigente a nuestra Institución con proyectos de innovación, que contribuyan al desarrollo de nuestros funcionarios y permitan dar un servicio de calidad presencial y virtual a nuestros usuarios a través de servicios TI. En el año 2012 se destaca el cumplimiento de:

- La implantación del proyecto de telefonía IP, que permitió reemplazar los teléfonos análogos a nivel central y en las Tesorerías Regionales por dispositivos digitales.
- La implantación del proyecto de Videoconferencia para 16 oficinas, que permite acercar y mejorar la comunicación entre el nivel central y las Tesorerías Regionales.
- La implantación del proyecto de mensajería Lync que permite mejorar las comunicaciones internas entre los funcionarios con herramientas de chat y mensajería integrada a las herramientas de escritorio, correo y telefonía IP.
- Renovación de PC y notebooks con presupuesto de fines de 2011 pero ejecutado en el primer trimestre 2012.

El presupuesto 2012 final asignado fue de M\$2.500.000. La ejecución total fue por M\$2.000.00.- correspondiente al 80%.

Desarrollo Organizacional

Se ejecutó un plan cuyo objetivo fue mejorar la calidad de vida laboral de los funcionarios, el cual fue diseñado luego de que se realizara la encuesta y medición de Clima Organizacional durante el segundo semestre del año 2011. Una vez que fueron analizados los resultados y agrupados en ejes o líneas de intervención, los aspectos más urgentes de potenciar y mejorar fueron: Comunicaciones, Liderazgo e Integración.

Se ejecutó el 100% de las actividades contenidas en el Plan de Desarrollo Organizacional en los 3 ejes definidos.

Recaudación

Con la publicación de la Resolución de Hacienda N° 1.412 que estableció normas o criterios de condonación para los impuestos girados hasta el 30 de junio de 2012 que se encontraban sujetos a cobranza administrativa y/o judicial, la Tesorería General de la República tuvo la facultad de condonar hasta el 90% de las multas e intereses de lo adeudado en caso que los contribuyentes opten por acogerse al pago contado de la deuda y hasta un 75 % de condonación en caso de suscribirse convenios de pago de hasta 36 cuotas. Producto de los pagos al contado y convenios acogidos a esta normativa, fue posible la normalización total de \$ 272.185.- millones de deuda morosa de los cuales \$ 144.377.- millones corresponden a deudas de las Micro, Pequeñas, y Medianas Empresas.

En cuanto a la Efectividad en la cobranza, hubo un incremento de la efectividad en la Gestión de Cobranza Administrativa. Desde el inicio del funcionamiento de la Plataforma, la contactabilidad ha ido en aumento, pasando de un 47% el año 2010 a un 67% el año 2012, con un total de 470.734

contribuyentes contactados. Con ello también se ve incrementado el Monto recuperado sobre la cartera morosa contactada desde MM\$ 7.002.- en el año 2010 a MM\$ 25.307.- en el año 2012.

Inversiones

Producto de la apertura de las Inversiones del Tesoro Público a la banca privada la TGR, a través de su División Finanzas Públicas, ha logrado un retorno marginal desde julio de 2011 hasta diciembre de 2012 de MMUS\$70.- aprox. y superior a MMUS\$50.- entre ene-dic 2012. Este es un importantísimo logro para la TGR pues contribuye al uso eficiente de los recursos fiscales, a la diversificación del riesgo y la transparencia, contribuyendo al crecimiento del país.

Distribución

Mejora Proceso Vocales de Mesa. En el mes de noviembre se realizó el pago de bono de acuerdo a las indicaciones establecidas en la ley, desarrollando mejoras en los sistemas de recolección de información y de pago, que permitieron simplificar y agilizar el proceso de pago en el cual se procesaron la cantidad de 171.417 vocales.

Implementación Ley Reforma Tributaria – Convenios de Pago y Condonaciones. Adicionalmente la División de Operaciones, a través de la Sección Recaudación, realizó la implementación de la Ley N° 20.583 sobre Concesiones de Acuicultura, la Ley N° 20.630 y la Resolución de Hacienda N°1.412, “Reforma Tributaria”, esta última al término de su vigencia tuvo un total de 27.622 convenios, con un monto estimado total a cancelar de MM\$ 141.645.- donde para el pago contado se tenía una condonación de multas e intereses del 90% y en el caso de los convenios era de un 75%. Se realizaron 310.173 pagos al contado afecto a esta resolución por un monto de MM\$ 43.123.- Con lo cual se tiene un ingreso a arcas fiscales total producto de esta ley, en forma inmediata de MM\$ 542.490.- Ambas implementaciones fueron realizadas en un plazo inferior a 15 días, implementando las mejoras en el sistema de Convenios y Condonaciones en menos de 3 días, para cumplir la norma legal. En la reforma tributaria se estableció también el otorgamiento de un Bono a los Taxistas y Transporte Escolar, dado que durante el 2012 se trabajó en los acuerdos con el Ministerio de Transporte, en el diseño de la aplicación y construcción y diseño de los formularios y procedimientos a utilizar.

4. Desafíos para el año 2013

4.1. Compromisos adquiridos para el Producto Estratégico: Recaudación.

Proceso de Cobro

Para el segmento de pequeños deudores, es decir, montos bajos no demandados pero que equivalen al 94% de los deudores a nivel nacional y al 14% del saldo moroso, se cuenta con una Plataforma de Contact Center que actualmente realiza acciones por 2 canales: correo y call center. En este contexto y en el marco del Proyecto de Fortalecimiento de la Cobranza Administrativa es necesario dar continuidad a la Plataforma de Contact Center, para lo cual durante el año 2012 se han elaborado las Bases de Licitación, las que contemplan su publicación y adjudicación durante el primer trimestre de 2013, de tal forma de contar con la Plataforma de Contact Center implementada a contar de junio del presente año. Durante el año 2013 la cobranza administrativa no solo se abocará al universo de deudores no demandados, sino que se hace necesario ampliar la cobertura hacia el cobro judicial de pequeños montos, cuya cobranza es onerosa para las tesorerías. Esta Iniciativa Estratégica busca evaluar la estructura actual de la Cobranza Administrativa y proponer los cambios necesarios para seguir creciendo en recupero y cobertura de cartera. Se contempla, además, la certificación en Calidad (ISO 9001) de los procesos de Cobranza Administrativa para el segundo semestre del año 2013.

Para el segmento de medianos deudores, el desafío es cumplir los plazos propuestos para el proceso de cobro y velar por la calidad de los mismos, asociados a la nueva normativa de cobranza. La División de Cobranzas y Quiebras, en conjunto con la División Jurídica se encuentra trabajando en un documento que reúna la totalidad del proceso de cobro, establezca plazos y responsables. A fin de garantizar el cumplimiento de esta normativa, de manera previa a su publicación, se efectuarán actividades de discusión con distintas unidades de cobro del país, que permitan revisar los plazos que se establecerán como obligatorios para la realización de estas actuaciones, y poder conocer las inquietudes o comentarios que tengan las Tesorerías del país, en relación a esta nueva normativa.

Finalmente, para el segmento de grandes deudores, el desafío 2013 es presentar un proyecto a la autoridad competente que permita generar recursos presupuestarios extraordinarios para el año 2014 de forma de lograr incorporar una unidad especializada de cobro en cada centro de responsabilidad regional, tal como ahora sucede con Iquique, Valparaíso, Rancagua, Concepción y Puerto Montt. Estas 5 unidades poseen la tarea de llevar a cabo los procesos de cobro de todos los deudores de este segmento que se encuentran fuera de la región metropolitana. Dado el vasto terreno abarcado, se hace imprescindible contar con más unidades que permitan un cobro más oportuno y adecuado a las necesidades de cada región.

Fortalecimiento Proceso de Cobro Patentes de Agua

El Proyecto a desarrollar busca incrementar la recaudación y cierre de procesos, los cuales dicen relación con el recurso hídrico del país, recurso esencial para el desarrollo de diversas actividades productivas de Chile.

Este proyecto tiene 2 orientaciones básicas que son por una parte notificar y requerir de pago el 100% de los deudores morosos que son anualmente informados por la Dirección General de Aguas y por otra, garantizar el pago del 100% de las patentes adeudadas generadas cada año, mediante la inscripción de embargos en los conservadores de bienes raíces competentes.

Este proyecto requiere estar finalizado el primer semestre del año 2013 para ser presentado a Hacienda de modo de solicitar los recursos extraordinarios y que esta iniciativa entre en funcionamiento el año 2014.

4.2. Compromisos adquiridos para el Producto Estratégico: Inversión.

Administración Carteras de Inversión

Se implementará un Sistema Automatizado de Administración de Carteras de Inversión (Planes), a fin de gestionar las inversiones financieras del Tesoro Público. Dentro de las funcionalidades, el sistema reportará evolución de la Cartera de Inversiones, en términos de su composición y valor de mercado, y el cumplimiento diario de los límites de inversión establecidos. Adicionalmente la TGR cumplirá el requerimiento del Ministerio de Hacienda (Oficios N° 2.154 del año 2012 y N°169 del año 2013), con nuevas exigencias y mediciones de la rentabilidad de las inversiones del Tesoro Público, aspecto estratégico dada la magnitud e importancia de los fondos invertidos y la frecuencia de reportabilidad requerida por la autoridad económica señalada.

4.3. Compromisos adquiridos para el Producto Estratégico: Distribución.

Proceso de Fiscalización de Egresos No Tributarios

El objetivo para el año 2013 es implementar mejoras en los cruces y evaluar factibilidad de automatizar su obtención para facilitar el proceso de información hacia las Tesorerías responsables de realizar las fiscalizaciones. Además se requiere continuar con el plan de fiscalización de egresos no tributarios, con los lineamientos del nivel central, con el objeto de resguardar el interés fiscal y posicionar a la Tesorería como un ente fiscalizador, en este ámbito. Para el año 2013 se efectuará un análisis de requerimientos de información que las Tesorerías Regionales/Provinciales que generen mayor impacto en el proceso de fiscalización requieran, luego se deberá analizar la factibilidad de la implementación de las mejoras, al incorporar cruces de información. Posteriormente se avanzará a una etapa de diseño e implementación de los cambios que ellas signifiquen.

4.4. “Nuestro Usuarios”.

Acercamiento a los ciudadanos mejorando los Estándares de Calidad

El objetivo es entregar un servicio de calidad y de primer nivel, que permita optimizar el tiempo y simplificar los trámites que nuestros usuarios efectúan con la Tesorería. Este objetivo se verá

concretado con la instalación de 10 Kits Biométricos a lo largo del país, aumentando así a 35 comunas que contarán con el sistema, para ofrecer a la ciudadanía la obtención de productos y servicios de la Tesorería, en lugares apartados y sin incurrir en costos de traslados y tiempo. Respecto de la Optimización de procedimientos y relación con el ciudadano en los distintos espacios de atención presencial, web y telefónica, se planifica la recertificación de todos los procedimientos el último semestre del año 2013 mediante la aprobación de la auditoría de tercera parte, de los canales web, telefónicos y presencial bajo Norma ISO 9001:2008.

En relación al Sistema de Gestión de Calidad en las Regiones de Arica y Parinacota, Tarapacá, Atacama, Valparaíso, O'Higgins, Maule y Regional Santiago Sur; y Las Provinciales de La Florida, Las Condes y Viña del Mar se debe realizar la recertificación durante el último semestre. Además respecto de las Tesorerías de las Regiones del Bío Bío, Araucanía, Los Lagos, Los Ríos y Aysén, que fueron certificadas el año 2012, deberán ser auditadas en cuanto a la mantención del Sistema. Se prepararán para la certificación las Tesorerías Regionales de Antofagasta, La Serena, Metropolitana, Regional Santiago Oriente, Regional Santiago Poniente y Punta Arenas, ampliando el alcance de la certificación.

4.5. “Nuestra Gente”.

Buenas prácticas laborales para el año 2013.

En relación a “Nuestra Gente”, se presentará un modelo de dotación para todas las Tesorerías Regionales y Provinciales, que incorpore los objetivos estratégicos del Servicio y la pertinente atención ciudadana que oriente la toma de decisiones respecto de la gestión de personas en las Tesorerías.

Se formalizará la Política de Gestión de Personas de la División de Personal, para la Tesorería General de la República, que implique registrar y difundir los procesos a cargo de cada una de las Secciones de la División.

Finalmente, se procederá a elaborar un Sistema formal de retroalimentación del desempeño, para el sistema de calificaciones, que forme parte de la propuesta de nuevo reglamento de evaluación del desempeño que el Servicio se encuentra elaborando, que establezca la retroalimentación como una etapa crucial de la evaluación.

4.6. “Nuestra Institución”.

Eficiencia en la gestión

En lo que se refiere a infraestructura, se contempla las remodelaciones de los inmuebles correspondientes a la Tesorería Regional de La Serena, Tesorería Regional de Los Ríos, Tesorería Regional de Antofagasta, Tesorería Regional de la Araucanía y la División de Operaciones del Nivel

Central con un presupuesto estimado en MM\$1.243.- Además, se elaborarán proyectos de diseño, a fin de postular a la etapa de ejecución al Ministerio de Desarrollo Social la Tesorería Regional de Valparaíso (2da. Etapa), Tesorería Provincial de los Ángeles, Tesorería Provincial de Lebu y la Tesorería Provincial de Puerto Natales.

Por otra parte, se revisará toda la Matriz de Riesgos Institucional y lograr incorporar el enfoque de procesos tanto a los procesos de negocio y de soporte, además de eliminar y/o actualizar riesgos y controles, con el objetivo de ajustar la Matriz de Riesgos a la realidad actual de la Tesorería General de la República. Del mismo modo, se elaborarán pilotos de matrices de riesgo regionales.

En lo referido a la Cobranza, otra de las iniciativas que se ejecutarán responde a la necesidad de contar con un sistema de control del proceso de cobro desde su génesis, es decir, que el cobro administrativo se encuentre integrado con el cobro judicial, desde el primer día de mora. Dada las características del sistema actual de cobranza y los cambios que ha sufrido en los últimos años el negocio de la cobranza, actualmente no se cuenta con un sistema que entregue integración entre ambos procesos (administrativo y judicial). Debido a las dimensiones de la Iniciativa, se trabajará en evaluar la mejor alternativa para abordar efectivamente la problemática.

En lo referente al control interno y a las auditorías internas, con la creación de Nuevas Zonales, que se traduce en una cobertura del 100% del territorio nacional, el desafío para este año es realizar Auditorías al 100% de las Tesorerías Regionales, que comprende a 18 Tesorerías. Esto se traduce en un apoyo a nivel nacional en el sistema de control interno, proponiendo medidas de control para el fortalecimiento de la gestión institucional y el resguardo de los recursos que le han sido asignado al Servicio, verificando así el funcionamiento del sistema de control interno y manteniendo informada a la dirección del Servicio sobre la adecuación y efectividad de los procedimientos, además de las normas e instrucciones.

Finalmente, se diseñará un Plan de Continuidad de Negocio (BIA y BCP), que permita contar con planes de contingencia frente a desastres, con soluciones administrativas en primera instancia.

5. Anexos

- Anexo 1: Identificación de la Institución
- Anexo 2: Recursos Humanos
- Anexo 3: Recursos Financieros
- Anexo 4: Indicadores de Desempeño año 2012
- Anexo 5: Compromisos de Gobierno
- Anexo 6: Informe de Cumplimiento de los Compromisos de los Programas / Instituciones Evaluadas
- Anexo 7: Cumplimiento de Sistemas de Incentivos Institucionales 2012
- Anexo 8: Cumplimiento Convenio de Desempeño Colectivo
- Anexo 9: Proyectos de Ley en Trámite en el Congreso Nacional

Anexo 1: Identificación de la Institución

a) Definiciones Estratégicas

- i. Leyes y Normativas que rigen el funcionamiento de la Institución:
 - Decreto con Fuerza de Ley N° 1, del 26 de octubre de 1994, que fija el texto refundido, coordinado, sistematizado y actualizado del Estatuto Orgánico del Servicio de Tesorerías.
 - Decreto Ley N° 1.263, del 28 de noviembre de 1975, Orgánico de Administración Financiera del Estado.
 - Decreto Ley N° 830, del 31 de diciembre de 1974, Código Tributario.

- ii. Misión Institucional:

Recaudar, Invertir y Distribuir los fondos del sector público con eficiencia, al servicio de la ciudadanía y contribuyendo al desarrollo de Chile.

Aspectos Relevantes contenidos en la Ley de Presupuestos año 2012

Número	Descripción
	FISCALIZACIÓN Y RECAUDACIÓN A CONTRIBUYENTES
1	Se presenta con un gasto de \$ 37.061.904 miles, que permiten dar continuidad operacional y adicionalmente implementar la última etapa del Proyecto Fortalecimiento Cobranza Judicial ¹ financiando la contratación de 38 profesionales y sus gastos asociados, por un total de \$ 841.040 miles. Además se financian mejoras tecnológicas y procedimientos asociados a la información del Tesoro Público (\$ 171.676 miles).
	INVERSIONES EN INFRAESTRUCTURA
2	se continua con el mejoramiento de inmuebles de las Tesorerías a nivel nacional (2011-2015), incluyendo 8 Tesorerías para el año 2012 de un total de 28, y con un gasto de \$ 2.082.751 miles.

iii. Objetivos Estratégicos:

Número	Descripción
1	Entregar un servicio uniforme y de calidad a los ciudadanos, buscando constantemente nuevas tecnologías y fórmulas para acercar la Tesorería General de la República a la ciudadanía.
2	Incrementar continuamente los resultados obtenidos en la recaudación y recuperación de la cartera morosa del fisco; la inversión de los fondos públicos (saldos) y el pago de las obligaciones fiscales, de manera oportuna y eficiente.

¹ El objetivo es fortalecer la operación, control y seguimiento del proceso de cobro judicial masivo de impuestos morosos y otros créditos del sector público.

- 3 Generar conocimiento a través de la información disponible, desarrollando aplicaciones para el uso interno y/o interconectividad con otros organismos del Estado para entregar un servicio oportuno para la toma de decisiones por parte de la autoridad.

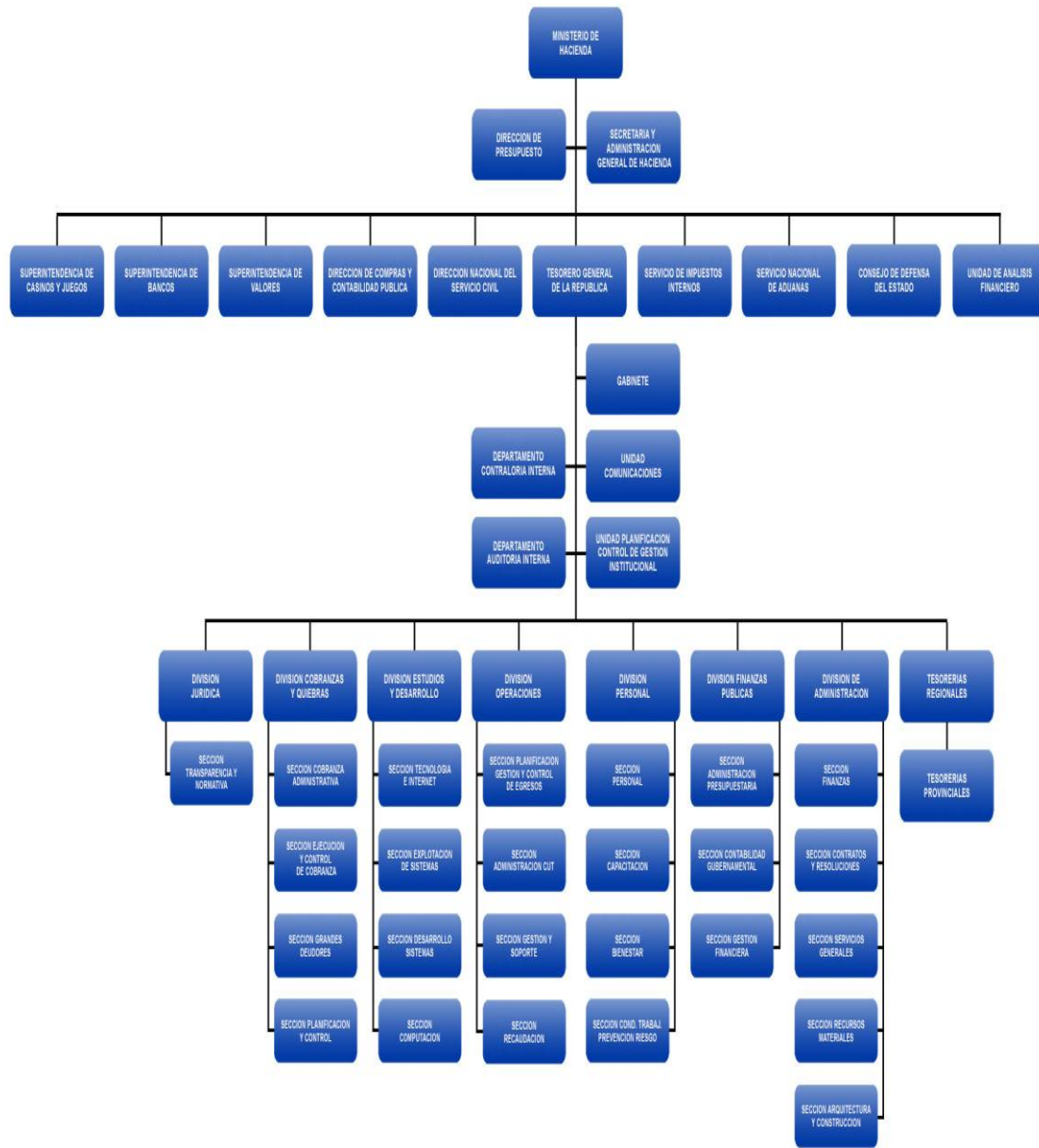
iv. **Productos Estratégicos vinculados a Objetivos Estratégicos:**

Número	Nombre - Descripción	Objetivos Estratégicos a los cuales se vincula
Recaudación		
1	Ingresos diarios del Tesoro Público que provienen de la recaudación espontánea, recolectados a través de diferentes canales y medios de pago y también de la recaudación coercitiva, siendo resultado de estrategias diferenciadas según la caracterización del deudor (pequeños, medianos y grandes deudores). Recaudación de fondos de parte del Fisco mediante la emisión de Deuda Pública vía licitaciones de Bonos del Tesoro, ya sean éstos externos (Bonos Soberanos) o Internos (Bonos en Unidades de Fomento (BTU) o Bonos en Pesos (BTP)), necesarios para financiar programas de caja de corto y/o largo plazo del país. La recaudación por cuenta de terceros corresponde a los ingresos diarios recaudados a través del canal electrónico (página web de la Tesorería General de la República) y que corresponden a ingresos propios de otras instituciones públicas.	1,2,3
Inversión		
2	Ejecutar, recuperar y registrar correctamente el proceso de Inversiones Financieras de los excedentes diarios de caja del Tesoro Público de acuerdo a las instrucciones emanadas por las Autoridades Económicas del país, con el propósito de rentabilizar los recursos del Tesoro y proveerlos oportunamente, para así cumplir el proceso de distribución de los fondos y las obligaciones financieras y presupuestarias del Estado.	1,2,3
Distribución		
3	1) Transferencias de aportes a Organismos Públicos, corresponde a la distribución de fondos en moneda pesos y/o dólares a los distintos organismos públicos u otros definidos por Ley de Presupuesto de la Nación, para el debido cumplimiento de sus compromisos, según Programa de Caja Mensual y Calendario de Pago Mensual enviado por Dirección de Presupuestos dependiente del Ministerio de Hacienda. 2) Distribución de fondos en moneda pesos a las Municipalidades del país de acuerdo a la Ley de Rentas Municipales. 3) Distribución a terceros de los fondos recaudados por la Tesorería General de la República, tales como: devoluciones de impuestos, pago de subsidios o beneficios a diversos usuarios y servicio de deuda a acreedores de Deuda Fiscal.	1,2,3

v. **Clientes / Beneficiarios / Usuarios:**

Número	Nombre
1	Autoridades: económica, legislativa, administrativa, contralora y regionales.
2	Municipalidades.
3	Organismos, Instituciones y Servicios Públicos a los cuales se les transfieren recursos, de acuerdo a lo establecido en la Ley de Presupuestos.
4	Agentes económicos, personas naturales y jurídicas, en su calidad de contribuyentes y de agentes a los cuales se les paga por concepto de devoluciones de impuestos, subsidios y otros beneficios que provee el Estado.

b) Organigrama y ubicación en la Estructura del Ministerio:



c) Principales Autoridades:

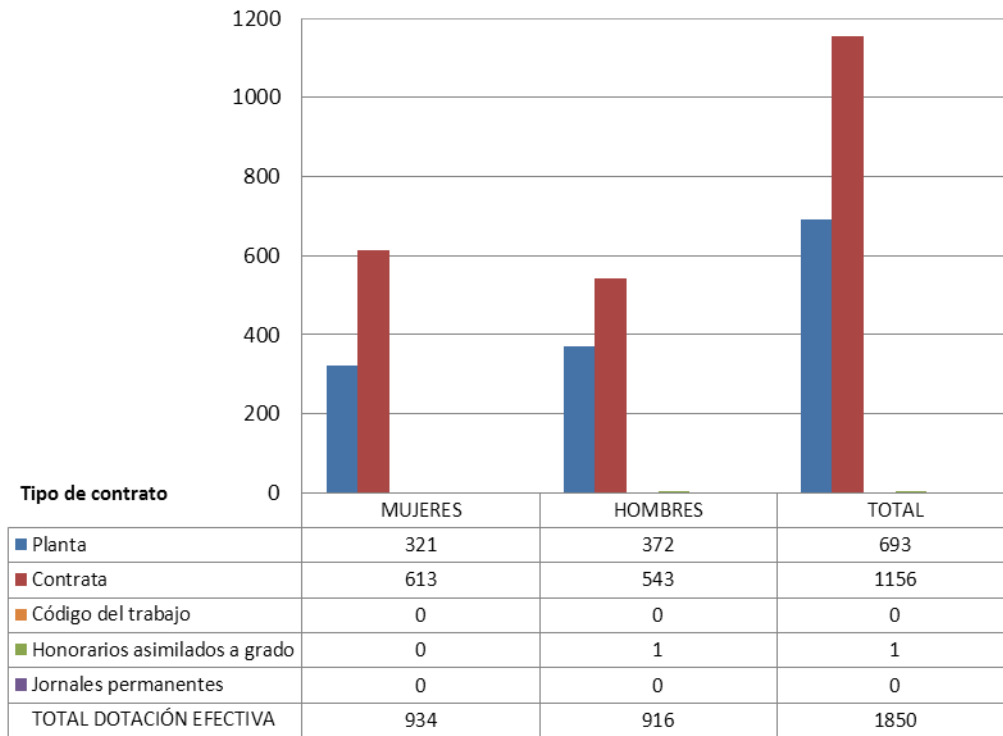
Cargo	Nombre
Tesorero General	Sergio Frías Cervantes
Jefe de Gabinete	Alejandra Sepúlveda Villa
Jefe Departamento de Contraloría Interna	Marcela García Leiva
Jefe Departamento Auditoría Interna	Eugenio Guzmán Fredes
Jefe Unidad de Planificación y Control de Gestión Institucional	Miguel Ángel Cardinali Suazo
Jefe Unidad de Comunicaciones	Oscar Gutiérrez Severino
Jefe División de Operaciones	Ariel Véliz Letelier
Jefe División Cobranzas y Quiebras	Jaime Fuentes Palma
Jefe División de Finanzas Públicas	Jorge Obaid Comejo
Jefe División Jurídica (S)	Víctor Vidal Gana
Jefe División de Personal (S)	Mauricio Repetto Contreras
Jefe División de Estudios y Desarrollo (S)	Pamela Chicaguala Velásquez
Jefe Departamento de Administración (S)	Frank Saavedra Valdovinos
Tesorero Regional Arica y Parinacota	Fernando Rosseau Amigo
Tesorero Regional Iquique	Marcelo Lagos Vodanovic
Tesorero Regional Antofagasta	Juan Carlos Gacitúa Arriagada
Tesorero Regional Copiapó	Cristián Astudillo González
Tesorero Regional La Serena	Alejandra Briebe Tapia
Tesorero Regional Valparaíso	Carlos Cárcamo Ortiz
Tesorero Regional Rancagua	Ana Cristina Celis Rozas
Tesorero Regional Talca	Luis Salinas Pino
Tesorero Regional Concepción	Juan Paulo Garrido Piccioli
Tesorero Regional Temuco	Angelo Gambini Mena
Tesorero Regional Puerto Montt	Oswaldo Brahm Arce
Tesorero Regional Los Ríos	Mario Aravena Bozo
Tesorero Regional Aysén	Juan Andrés Galilea Sola
Tesorero Regional Punta Arenas	Valentina Hurtado Yurjevic
Tesorero Regional Metropolitano	Julio Maiers Heichenleitner
Tesorero Regional Santiago Oriente	Edgardo Quilodrán Soto

Cargo	Nombre
Tesorero Regional Santiago Poniente	Marcelo Carmona Concha
Tesorero Regional Santiago Sur	Julián Martija Bustamante

Anexo 2: Recursos Humanos

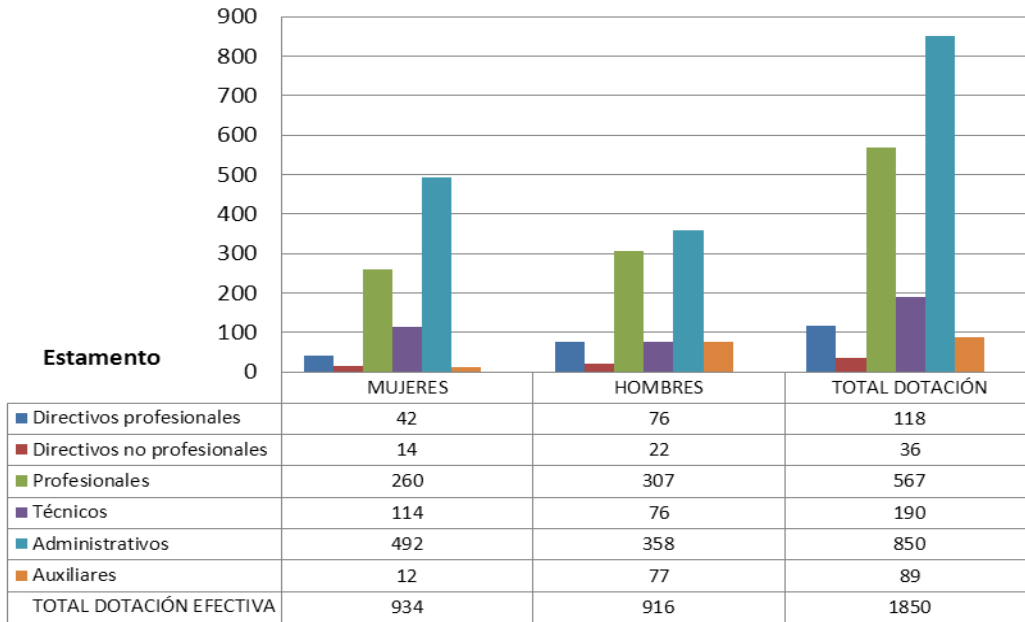
a) Dotación de Personal

- Dotación Efectiva año 2012² por tipo de Contrato (mujeres y hombres)

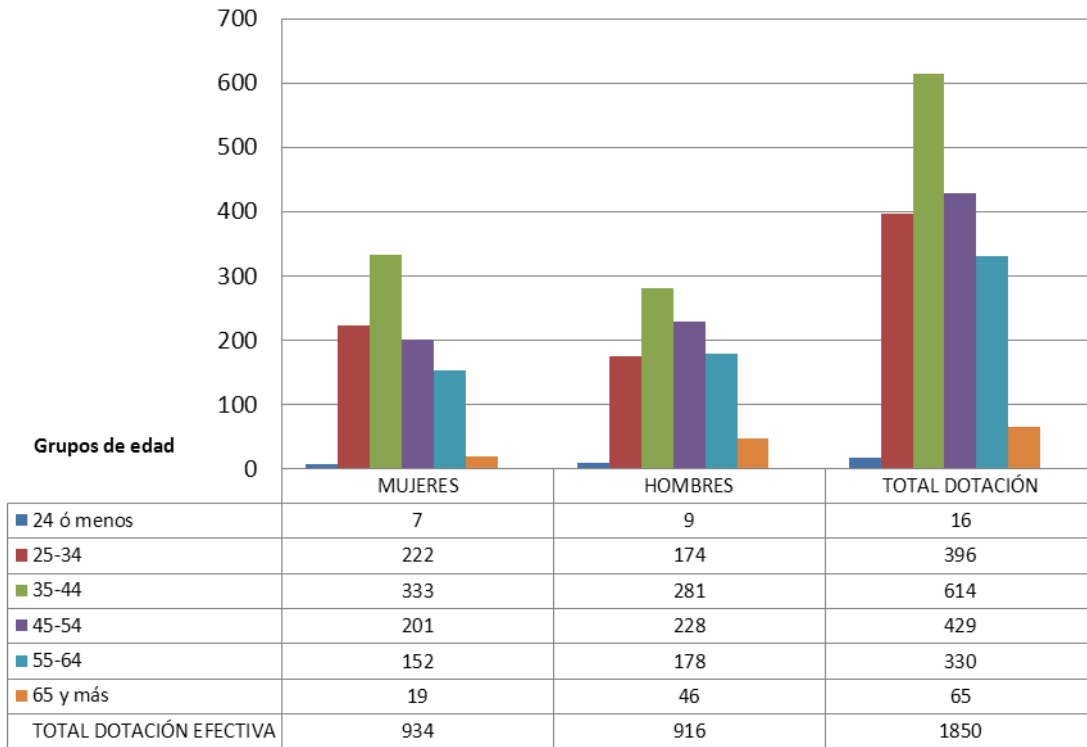


2 Corresponde al personal permanente del servicio o institución, es decir: personal de planta, contrata, honorarios asimilado a grado, profesionales de las leyes Nos 15.076 y 19.664, jornales permanentes y otro personal permanente afecto al código del trabajo, que se encontraba ejerciendo funciones en la Institución al 31 de diciembre de 2012. Cabe hacer presente que el personal contratado a honorarios a suma alzada no se contabiliza como personal permanente de la institución.

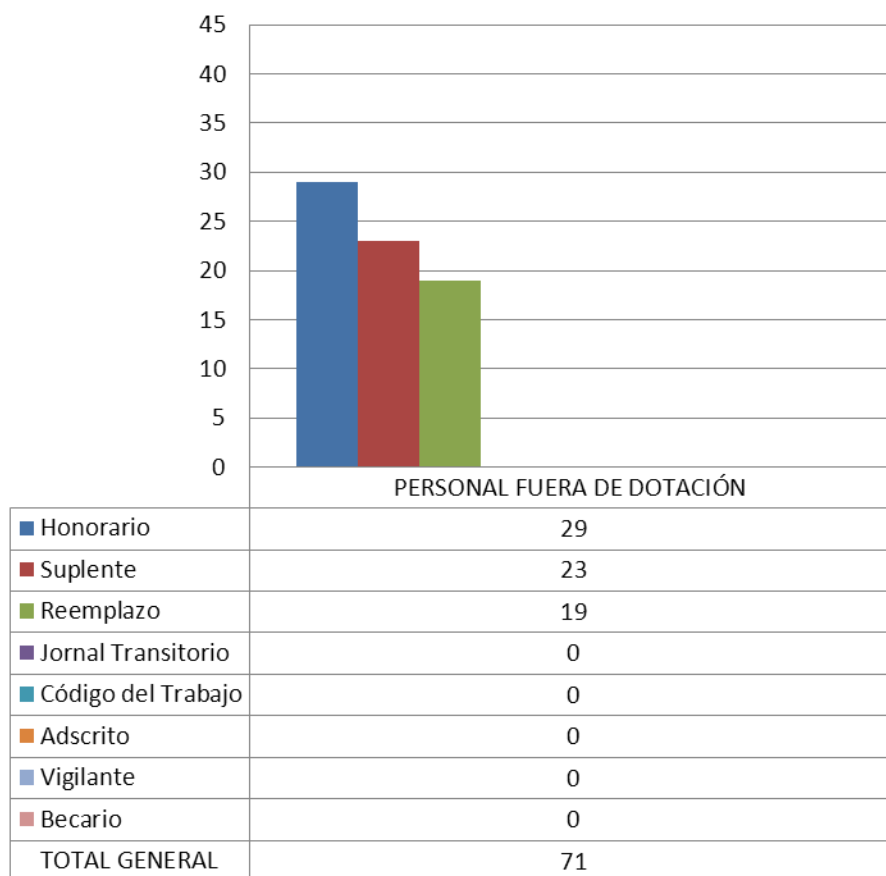
- Dotación Efectiva año 2012 por Estamento (mujeres y hombres)



- Dotación Efectiva año 2012 por Grupos de Edad (mujeres y hombres)



b) Personal fuera de dotación año 2012³, por tipo de contrato



³ Corresponde a toda persona excluida del cálculo de la dotación efectiva, por desempeñar funciones transitorias en la institución, tales como cargos adscritos, honorarios a suma alzada o con cargo a algún proyecto o programa, vigilantes privado, becarios de los servicios de salud, personal suplente y de reemplazo, entre otros, que se encontraba ejerciendo funciones en la Institución al 31 de diciembre de 2012.

c) Indicadores de Gestión de Recursos Humanos

Cuadro 1
Avance Indicadores de Gestión de Recursos Humanos

Indicadores	Fórmula de Cálculo	Resultados ⁴			Avance ⁵	Notas
		2010	2011	2012		
1. Reclutamiento y Selección						
1.1 Porcentaje de ingresos a la contrata ⁶ cubiertos por procesos de reclutamiento y selección ⁷	$(\text{N}^\circ \text{ de ingresos a la contrata año } t \text{ vía proceso de reclutamiento y selección} / \text{Total de ingresos a la contrata año } t) * 100$	77,24	80,15	67,68	84,44	1
1.2 Efectividad de la selección	$(\text{N}^\circ \text{ ingresos a la contrata vía proceso de reclutamiento y selección en año } t, \text{ con renovación de contrato para año } t+1 / \text{N}^\circ \text{ de ingresos a la contrata año } t \text{ vía proceso de reclutamiento y selección}) * 100$	92,63	95,41	92,54	96,99	2
2. Rotación de Personal						
2.1 Porcentaje de egresos del servicio respecto de la dotación efectiva.	$(\text{N}^\circ \text{ de funcionarios que han cesado en sus funciones o se han retirado del servicio por cualquier causal año } t / \text{Dotación Efectiva año } t) * 100$	6,0	3,7	5,4	68,52	3
2.2 Porcentaje de egresos de la dotación efectiva por causal de cesación.						
• Funcionarios jubilados	$(\text{N}^\circ \text{ de funcionarios Jubilados año } t / \text{Dotación Efectiva año } t) * 100$	0,2	0,0	0,0	---	
• Funcionarios fallecidos	$(\text{N}^\circ \text{ de funcionarios fallecidos año } t / \text{Dotación Efectiva año } t) * 100$	0,3	0,22	0,27	81,48	
• Retiros voluntarios						

4 La información corresponde al período Enero 2010 - Diciembre 2010 y Enero 2012 - Diciembre 2012, según corresponda.

5 El avance corresponde a un índice con una base 100, de tal forma que un valor mayor a 100 indica mejoramiento, un valor menor a 100 corresponde a un deterioro de la gestión y un valor igual a 100 muestra que la situación se mantiene.

6 Ingreso a la contrata: No considera el personal a contrata por reemplazo, contratado conforme al artículo 11 de la ley de presupuestos 2012.

7 Proceso de reclutamiento y selección: Conjunto de procedimientos establecidos, tanto para atraer candidatos/as potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización, como también para escoger al candidato más cercano al perfil del cargo que se quiere proveer.

8 Se entiende como renovación de contrato a la recontractación de la persona en igual o distinto grado, estamento, función y/o calidad jurídica.

Cuadro 1
Avance Indicadores de Gestión de Recursos Humanos

Indicadores	Fórmula de Cálculo	Resultados ⁴			Avance ⁵	Notas
		2010	2011	2012		
○ con incentivo al retiro	(N° de retiros voluntarios que acceden a incentivos al retiro año t/ Dotación efectiva año t)*100	3,4	0,71	0,81	114,08	4
○ otros retiros voluntarios	(N° de retiros otros retiros voluntarios año t/ Dotación efectiva año t)*100	1,0	1,8	2,1	85,71	5
• Otros	(N° de funcionarios retirados por otras causales año t/ Dotación efectiva año t)*100	1,1	0,98	2,2	44,55	6
2.3 Índice de recuperación de funcionarios	N° de funcionarios ingresados año t/ N° de funcionarios en egreso año t)	1,3	2,03	1,15	176,52	7
3. Grado de Movilidad en el servicio						
3.1 Porcentaje de funcionarios de planta ascendidos y promovidos respecto de la Planta Efectiva de Personal.	(N° de Funcionarios Ascendidos o Promovidos) / (N° de funcionarios de la Planta Efectiva)*100	21,8	5,74	2,61	45,47	8
3.2 Porcentaje de funcionarios recontratados en grado superior respecto del N° efectivo de funcionarios contratados.	(N° de funcionarios recontratados en grado superior, año t)/(Total contratos efectivos año t)*100	20,2	12,2	4,11	33,69	9
4. Capacitación y Perfeccionamiento del Personal						
4.1 Porcentaje de Funcionarios Capacitados en el año respecto de la Dotación efectiva.	(N° funcionarios Capacitados año t/ Dotación efectiva año t)*100	106,1	100	105,95	105,95	10
4.2 Promedio anual de horas contratadas para capacitación por funcionario.	(N° de horas contratadas para Capacitación año t / N° de participantes capacitados año t)	0,2	0,34	0,42	123,53	11

Cuadro 1
Avance Indicadores de Gestión de Recursos Humanos

Indicadores	Fórmula de Cálculo	Resultados ⁴			Avance ⁵	Notas
		2010	2011	2012		
4.3 Porcentaje de actividades de capacitación con evaluación de transferencia ⁹	(N° de actividades de capacitación con evaluación de transferencia en el puesto de trabajo año t/N° de actividades de capacitación en año t)*100	10,25	21,2	51,52	243	12
4.4 Porcentaje de becas ¹⁰ otorgadas respecto a la Dotación Efectiva.	N° de becas otorgadas año t/ Dotación efectiva año t) *100	0,0	0,0	0,27	---	
5. Días No Trabajados						
5.1 Promedio mensual de días no trabajados por funcionario, por concepto de licencias médicas, según tipo.						
<ul style="list-style-type: none"> Licencias médicas por enfermedad o accidente común (tipo 1). 	(N° de días de licencias médicas tipo 1, año t/12)/Dotación Efectiva año t	1,09	1,05	1,06	99,02	13
<ul style="list-style-type: none"> Licencias médicas de otro tipo¹¹ 	(N° de días de licencias médicas de tipo diferente al 1, año t/12)/Dotación Efectiva año t	0,29	0,38	0,34	111,63	14
5.2 Promedio Mensual de días no trabajados por funcionario, por concepto de permisos sin goce de remuneraciones.	(N° de días de permisos sin sueldo año t/12)/Dotación Efectiva año t	0,04	0,03	0,04	75	15
6. Grado de Extensión de la Jornada						
Promedio mensual de horas extraordinarias realizadas por funcionario.	(N° de horas extraordinarias diurnas y nocturnas año t/12)/ Dotación efectiva año t	8,3	6,46	3,94	163,96	16
. Evaluación del Desempeño¹²						
7.1 Distribución del personal	Porcentaje de funcionarios en Lista 1	97,9	97,8	88,08	90,06	

9 Evaluación de transferencia: Procedimiento técnico que mide el grado en que los conocimientos, las habilidades y actitudes aprendidos en la capacitación han sido transferidos a un mejor desempeño en el trabajo. Esta metodología puede incluir evidencia conductual en el puesto de trabajo, evaluación de clientes internos o externos, evaluación de expertos, entre otras.

No se considera evaluación de transferencia a la mera aplicación de una encuesta a la jefatura del capacitado, o al mismo capacitado, sobre su percepción de la medida en que un contenido ha sido aplicado al puesto de trabajo.

10 Considera las becas para estudios de pregrado, postgrado y/u otras especialidades.

11 No considerar como licencia médica el permiso postnatal parental.

12 Esta información se obtiene de los resultados de los procesos de evaluación de los años correspondientes.

Cuadro 1
Avance Indicadores de Gestión de Recursos Humanos

Indicadores	Fórmula de Cálculo	Resultados ⁴			Avance ⁵	Notas
		2010	2011	2012		
	Porcentaje de funcionarios en Lista 2	2,1	2	7,62	26,25	
	Porcentaje de funcionarios en Lista 3	0,1	0,2	0	--	
	Porcentaje de funcionarios en Lista 4	0	0	0	--	
7.2 Sistema formal de retroalimentación del desempeño ¹³ implementado	SI: Se ha implementado un sistema formal de retroalimentación del desempeño. NO: Aún no se ha implementado un sistema formal de retroalimentación del desempeño.	NO	NO	NO	--	17
. Política de Gestión de Personas						
Política de Gestión de Personas ¹⁴ formalizada vía Resolución Exenta	SI: Existe una Política de Gestión de Personas formalizada vía Resolución Exenta. NO: Aún no existe una Política de Gestión de Personas formalizada vía Resolución Exenta.	--	NO	NO	--	18

Notas:

1.- Durante el año 2012 disminuyeron los ingresos a Contrata respecto del año 2011, es por ello que existe una diferencia en relación al año anterior, pero proporcionalmente los últimos 3 años, se ha mantenido la proporción respecto de la dotación.

2.- Disminuye el indicador debido a que fueron menos los ingresos a la contrata, por lo tanto, la proporción considerando este factor adicional, es la misma del año anterior.

3.- Indicador Descendente, su resultado se explica ya que han cesado más funcionarios por retiro voluntario el año 2012 en relación al año 2011.

4.- Hay un pequeño aumento el año 2012 en relación al año 2011, en los retiros voluntarios con incentivo al retiro, pero considerando el aumento de la dotación, prácticamente el indicador se mantiene, debido a que los funcionarios que cumplieron la edad para acceder al bono que otorga la ley 19.882, siguen a la espera de la ley de bono retiro que se está negociando entre ANEF – GOBIERNO.

5.- Indicador descendente. El indicador 2012 aumentó, debido a que hubo más retiros voluntarios, traduciéndose a una mayor rotación, debido principalmente a que estas personas buscaban nuevos desafíos.

13 Sistema de Retroalimentación: Se considera como un espacio permanente de diálogo entre jefatura y colaborador/a para definir metas, monitorear el proceso, y revisar los resultados obtenidos en un período específico. Su propósito es generar aprendizajes que permitan la mejora del rendimiento individual y entreguen elementos relevantes para el rendimiento colectivo.

14 Política de Gestión de Personas: Consiste en la declaración formal, documentada y difundida al interior de la organización, de los principios, criterios y principales herramientas y procedimientos que orientan y guían la gestión de personas en la institución.

6.- Indicador descendente. El indicador 2012 aumentó, debido a que hubo más de otros retiros, traduciéndose a una mayor rotación.

7.- El avance del 2012 es mejor en relación al 2011 debido que este año hubo un mayor número de ingresos respecto a los egresos y además mayor reposición de los funcionarios que egresaron, además se debe al aumento en la dotación autorizada para el año 2012.

8.- El indicador 2012 disminuye en relación al año 2011, debido a que muy pocos funcionarios de la Planta de Administrativos y de Auxiliares cesaron en sus cargos, por lo que hubo muy pocos ascensos. Y en la parte de contratos en grado superior también fueron muy pocos en relación al año 2011, debido al presupuesto asignado.

9.- Indicador Ascendente. Hubo una disminución de funcionarios contratados en grados superior el año 2012, en relación al año 2011, debido a que se han implementado nuevas políticas de evaluación para aumentos de grado, basándose estrictamente al estudio realizado de responsabilidades y remuneraciones durante el año 2011.

10.- Todos los funcionarios de la Tesorería participaron en al menos una actividad de capacitación. El aumento en relación al año 2011, se produce por el aumento de dotación de un año a otro. Además fueron capacitadas más personas que la dotación debido a que hay funcionarios que dejaron de pertenecer al Servicio, además de que fueron capacitados Funcionarios que no forman parte de la dotación.

11.- Hubo un aumento de las horas contratadas para realización de actividades de capacitación, especialmente por el aumento de horas de capacitación en la línea programática de "Desarrollo de Competencias", esto a pesar de que el presupuesto asignado por glosa para la capacitación institucional disminuyó en relación al año 2011.

12.- Aumenta indicador respecto al año anterior, debido a que el criterio utilizado es medir transferencia a las actividades que son de desarrollo de competencias y las actividades realizadas por los miembros del SGC, y ambos grupos durante el año 2012 aumentaron.

13.- Indicador Descendente. Existe un leve aumento de ausencias, en relación con las licencias médicas por enfermedad común, esto debido a que durante los últimos cuatro años ha ingresado un porcentaje considerable de funcionarios en edades inferiores al promedio de edad del Servicio, lo que junto con las políticas efectivas de incentivo al retiro, y el aumento en la dotación, prácticamente el indicador se mantiene constante al año anterior.

14.- Indicador Ascendente. Durante el año 2012 hubo una disminución en las licencias médicas de tipos diferentes a enfermedad común en relación al año 2011, esto se debe a la aplicación del permiso posnatal parental, habiendo disminuido las licencias por enfermedad del hijo menor a 1 año.

15.- Indicador disminuye levemente, pero se mantiene la regulación de las autorizaciones de permiso sin goce de remuneración.

16.- Indicador Ascendente. Se mantiene la baja de las horas extras realizadas por funcionario año 2012, en relación al año 2011, debido a Circular Normativa que ajusta su correcto uso publicada el 2011 e implementación de la gestión de la carga de trabajo en los Funcionarios durante el año 2012.

17.- El Sistema de Evaluación del Desempeño (SED) es un proceso normado tanto en la Ley 18.834 como en el Reglamento General de Calificaciones y Especial de nuestro Servicio. Por lo tanto, los alcances referentes a estas materias deben estar contenidos en la ley o en los procedimientos certificados, que encuadran al SED en estándares de calidad asegurados por la norma. De acuerdo a lo anterior, nuestro SED no ha formalizado "un espacio permanente de diálogo entre jefatura y colaborador/a para definir metas, monitorear el proceso, y revisar los resultados obtenidos en un período específico", mas bien, una vez al año (durante la precalificación, primeros 10 días hábiles del mes de septiembre) o en la eventualidad de que el funcionario cambie de funciones, debe formalizarse la generación de "Compromisos de Desempeño", evaluando el precalificador los del año anterior o aquellos que guiaron el ejercicio de la función hasta antes de cambiar de dependencia, y generando nuevos compromisos para el periodo siguiente. Para la

materialización del proceso de retroalimentación con elaboración de Compromisos de Desempeño, en el Sistema Interacción (Ficha de Calificación), existe un módulo especialmente diseñado al efecto.

18.- Si bien existe una política de Gestión de Personas declarada, no está formalizada aún en una resolución exenta.

Anexo 3: Recursos Financieros

a) Resultados de la Gestión Financiera

Cuadro 2			
Ingresos y Gastos devengados año 2011– 2012			
Denominación	Monto Año 2011	Monto Año 2012	Notas
	M\$ ¹⁵	M\$	
INGRESOS	55.248.676	53.053.158	
Transferencias Corrientes	0	0	
Rentas de la Propiedad	1.793	2.777	
Otros Ingresos Corrientes	890.792	959.986	
Aporte Fiscal	54.330.593	52.083.039	
Venta de activos no Financieros	25.498	7.356	
Recuperación de Préstamos	0	0	
Saldo Inicial de Caja	0	0	
GASTOS	58.820.683	54.843.212	
Gastos en Personal	39.359.825	39.705.871	1
Bienes y Servicios de Consumo	10.075.240	8.666.520	2
Prestaciones de Seguridad Social	1.026.244	144.015	3
Adquisición de Activos no Financieros	7.249.050	2.474.874	4
Iniciativas de Inversión	146.653	278.898	
Servicio de la Deuda	963.617	3.573.034	
Saldo Final de Caja	0	0	
RESULTADO	-3.572.007	-1.790.054	

¹⁵La cifras están expresadas en M\$ del año 2012. El factor de actualización de las cifras del año 2011 es 1.030057252

Notas:

1.- Prácticamente invariable es la composición del gasto en personal durante el año 2012 respecto al año 2011 (un incremento marginal del 0,6%), producto de la disminución permanente de este subtítulo, de acuerdo Decreto N° 498 de mayo del 2011.

2.- Una disminución superior al 14% se produjo en el Subtítulo 22 con la consecuente restricción a la operación normal del Servicio.

3.- Un menor número de funcionarios se acogieron a la ley de bonificación al retiro durante el año 2012, por lo que su gasto también se ve contraído.

4.- Durante el año 2011, DIPRES anticipó una suma considerable de recursos con cargo al presupuesto del año 2012, con la finalidad de incrementar su ejecución. Durante el año 2012, el gasto es sólo el tendencial, con pequeños incrementales por reasignación y un anticipo menor.

b) Comportamiento Presupuestario año 2012

Cuadro 3								
Análisis de Comportamiento Presupuestario año 2012								
Subt.	Item	Asig.	Denominación	Presupuesto Inicial ¹⁶	Presupuesto Final ¹⁷	Ingresos y Gastos Devengados	Diferencia ¹⁸	Notas ¹⁹
				(M\$)	(M\$)	(M\$)	(M\$)	
			Ingresos	39.144.665	53.196.432	53.053.158	143.274	
5			Transferencias Corrientes	0	42.561	0	42.561	1
6			Rentas de la Propiedad	0	2.258	2.777	-519	
8			Otros Ingresos Corrientes	668.200	814.985	959.986	-145.001	
	1		Recuperación y Reembolsos por Licencias Médicas	668.200	765.859	737.936	27.923	
	99		Otros	0	49.126	222.050	-172.924	
9			Aporte Fiscal	38.475.465	52.329.272	52.083.039	246.233	2
	1		Libre	38.475.465	52.329.272	52.083.039	246.233	
		1	Remuneraciones	26.583.928	39.809.581	39.748.166	61.415	
		2	Resto	11.891.537	12.519.691	12.334.873	184.818	
10			Venta de Activos no Financieros	0	7.356	7.356	0	
	3		Vehículos	0	7.356	7.356	0	
			Gastos	39.144.665	55.967.688	54.843.212	1.124.476	
21			Gastos en Personal	26.583.928	39.754.874	39.705.902	49.003	3
22			Bienes y Servicios de Consumo	8.566.547	8.666.547	8.666.520	27	
23			Prestaciones de Seguridad Social	0	144.053	144.015	39	
29			Adquisición de Activos no Financieros	1.973.790	3.108.790	2.474.874	633.916	4
	3		Vehículos	102.894	102.894	100.108	2.786	
	4		Mobiliario y Otros	172.185	222.185	220.068	2.117	
	5		Maquinas y Equipos	82.240	266.240	157.467	108.773	
	6		Equipos Informáticos	65.592	675.592	656.048	19.544	
	7		Programas Informáticos	1.550.879	1.841.879	1.341.183	500.696	
	99		Otros Activos No Financieros	0	0	0	0	
31			Iniciativas de Inversión	2.020.390	720.390	278.898	441.492	5

16Presupuesto Inicial: corresponde al aprobado en el Congreso.

17Presupuesto Final: es el vigente al 31.12.2012.

18Corresponde a la diferencia entre el Presupuesto Final y los Ingresos y Gastos Devengados.

19En los casos en que las diferencias sean relevantes se deberá explicar qué las produjo.

Cuadro 3
Análisis de Comportamiento Presupuestario año 2012

Subt.	Item	Asig.	Denominación	Presupuesto Inicial ¹⁶ (M\$)	Presupuesto Final ¹⁷ (M\$)	Ingresos y Gastos Devengados (M\$)	Diferencia ¹⁸ (M\$)	Notas ¹⁹
	1		Estudios Básicos	0	0	0	0	
	2		Proyectos	2.020.390	720.390	278.900	441.492	
34			Servicio de la Deuda	10	3.573.034	3.573.034	0	6
	7		Deuda Flotante	10	3.573.034	3.573.034	0	
				-1000	-2.771.256	-1.790.054	-981.202	

Notas:

1.- Transferencias Corrientes (Subtítulo 05):

El aumento del presupuesto en este Subtítulo es de M\$ 42.561, se debe a:

- D.H. N° 1544 (Aumento Bonificación al Retiro) M\$42.561

2.- Aporte Fiscal (Subtítulo 09):

El aumento del presupuesto en este Subtítulo es de M\$ 13.853.807, se debe a:

- D.H. N° 147 (Deuda Flotante y Saldo Inicial)M\$711.768
- D.H. N°487 (Reajuste) M\$701.668
- D.H. N°537 (Desempeño Institucional) M\$1.201.381
- D.H. N°1009 (Anticipo y Reducción)M\$51.000
- D.H. N°1067 (Reducción)M\$23.000
- D.H. N°1544 (Bono Cobranza)M\$5.061.266
- D.H. N°1544 (Bono Incentivo Tributario)M\$5.917.714
- D.H. N°1544 (Reasignación y Suplemento)M\$31.768
- D.H. N°1658 (Ajuste de Ingresos)M\$156.399
- D.H. N°1718 (Reajuste)M\$458.641

3.- Gastos en Personal (Subtítulo 21):

El aumento del presupuesto en este Subtítulo es de M\$ 13.170.946, se debe a:

- D.H. N°487 (Reajuste)M\$701.668
- D.H. N°537 (Desempeño Institucional)M\$1.201.381
- D.H. N°1544 (Bono Cobranza)M\$5.061.266
- D.H. N°1544 (Bono Incentivo Tributario)M\$5.917.714
- D.H. N°1544 (Disminución) M\$169.724
- D.H. N°1718 (Reajuste)M\$ 458.641

4.- Adquisición de Activos no Financieros (Subtítulo 29):

El aumento del presupuesto en este Subtítulo es de M\$ 1.135.000, se debe a:

- D.H. N°1009 (Anticipo Presupuesto 2013)M\$450.000
- D.H. N°1036 (Reasignación desde Subtítulo 31)M\$685.000

5.- Iniciativas de Inversión (Subtítulo 31):

La disminución del presupuesto en este Subtítulo es de M\$ -1.300.000, se debe a:

- D.H. N° 1009 (Primera Disminución)M\$501.000
- D.H. N°1036 (Segunda Disminución)M\$685.000

- D.H. N°1067 (Tercera Disminución)M\$114.000

6.- Servicio de la Deuda (Subtítulo 34):

El aumento del presupuesto en este Subtítulo es de M\$ 3.573.024, se debe a:

- D.H. N°147 (Deuda Flotante)M\$3.573.024

c) Indicadores Financieros

Cuadro 4							
Indicadores de Gestión Financiera							
Nombre Indicador	Fórmula Indicador	Unidad de medida	Efectivo ²⁰			Avance ²¹ 2012 / 2010	Notas
			2010	2011	2012		
Comportamiento del Aporte Fiscal (AF)	AF Ley inicial / (AF Ley vigente – Políticas Presidenciales ²²)	Porcentaje	100%	103%	100%	97%	
	[IP Ley inicial/ IP devengados]	Cuociente	0,40	0,46	0,69	1,49	
Comportamiento de los Ingresos Propios (IP)	[IP percibidos/ IP devengados]	Cuociente	1,00	1,00	1,00	1,00	
	[IP percibidos/ Ley inicial]	Cuociente	2,52	2,16	1,45	0,67	
Comportamiento de la Deuda Flotante (DF)	[DF/ Saldo final de caja]	Porcentaje	11,23%	37,25%	489,56%	1314%	1
	(DF + compromisos cierto no devengados) / (Saldo final de caja + ingresos devengados no percibidos)	Porcentaje	13,26%	47,82%	513,24%	1073%	2

Notas:

1.- El avance de un 1314%, se debe al incremento en la deuda flotante del año 2012 producto del anticipo presupuestario del año 2011 generando un incremento en los devengos no pagados y reducción del saldo final de caja.

2.- Al igual que en la Nota N° 1, el avance de un 1073% de este indicador, muestra un mejoramiento en la gestión, debiéndose al incremento en la deuda flotante producto de los arrastres del año 2011, pero con la utilización eficiente de los recursos contrajimos el saldo final de caja.

²⁰Las cifras están expresadas en M\$ del año 2012. Los factores de actualización de las cifras de los años 2009 y 2010 son 1,04798253 y 1,03340318 respectivamente.

²¹ El avance corresponde a un índice con una base 100, de tal forma que un valor mayor a 100 indica mejoramiento, un valor menor a 100 corresponde a un deterioro de la gestión y un valor igual a 100 muestra que la situación se mantiene.

²² Corresponde a Plan Fiscal, leyes especiales, y otras acciones instruidas por decisión presidencial.

d) Fuente y Uso de Fondos

Cuadro 5				
Análisis del Resultado Presupuestario 2012²³				
Código	Descripción	Saldo Inicial	Flujo Neto	Saldo Final
FUENTES Y USOS		3.083.899	-1.790.094	1.293.805
Carteras Netas			-475.995	-475.995
115	Deudores Presupuestarios	0	0	0
215	Acreedores Presupuestarios	0	-475.995	-495.995
Disponibilidad Neta		2.511.604	-1781.776	729.838
111	Disponibilidades en Moneda Nacional	2.511.604	-1.781.7576	729.839
Extrapresupuestario neto		572.295	467.667	1.039.962
114	Anticipo y Aplicación de Fondos	731.323	469.429	1.200.752
116	Ajustes a Disponibilidades	1.328	87	1.415
119	Trasposos Interdependencias	0	15.731.008	15.731.008
214	Depósitos a Terceros	-144.555	-2.534	-147.089
216	Ajustes a Disponibilidades	-15.801	697	-15.104
219	Trasposos Interdependencias	0	-15.731.020	-15.731.020

²³Corresponde a ingresos devengados – gastos devengados.

e) Cumplimiento Compromisos Programáticos

Cuadro 6				
Ejecución de Aspectos Relevantes Contenidos en el Presupuesto 2012				
Denominación	Ley Inicial	Presupuesto Final	Devengado	Observaciones
Glosas				
1.- Horas Extraordinarias	916.143	935.749	268.409	1
2.- Viáticos Nacionales	967.812	947.727	791.245	2
3.- Viáticos Internacionales	15.122	15.122	1.372	3
4.- Honorarios	503.872	514.655	478.429	4
5.- Funciones Críticas	185.247	189.211	177.741	5
6.- Capacitación Nacional	247.141	247.141	130.036	6
Proyectos				
1.- Renovación de la Plataforma Tecnológica	371.988	521.988	39.208	
2.- Mejoramiento Infraestructura Tesorerías	2.020.390	720.390	278.900	
3.- Fortalecimiento Contabilidad del Tesoro	82.240	82.240	72.590	

Observaciones:

1.- La TGR implementó una política de austeridad y adecuada utilización de esta glosa, es por lo anterior que se contrajo el gasto para el año 2012.

2.- La desviación a la baja se debe a los viáticos relacionados con las capacitaciones, prescindieron de su gasto, dando paso, en su reemplazo, a la contratación de alojamiento, desayuno y cena.

3.- Solo se realizó un viaje al exterior, es por ello que el gasto no fue el presupuestado.

4.- Ejecución prácticamente normal, con una leve desviación a la baja producto de la contratación de 4 funcionarios de la Sección Desarrollo de Sistemas e Ingeniería de Negocios que se encontraban a honorarios.

5.- Ejecución normal, la ínfima desviación se debe a vacantes utilizadas con Alta Dirección Pública.

6.- Internamente se asignó un monto de M\$130.000 para esta glosa, ya que debíamos financiar otros gastos del Subtítulo 22 no cubiertos por DIPRES.

f) Transferencias²⁴

Cuadro 7					
Transferencias Corrientes					
Descripción	Presupuesto Inicial 2012 ²⁵ (M\$)	Presupuesto Final2012 ²⁶ (M\$)	Gasto Devengado (M\$)	Diferencia ²⁷	Notas
TRANSFERENCIAS AL SECTOR PRIVADO					
Gastos en Personal					
Bienes y Servicios de Consumo					
Inversión Real					
Otros					
TRANSFERENCIAS A OTRAS ENTIDADES PÚBLICAS					
Gastos en Personal					
Bienes y Servicios de Consumo					
Inversión Real					
Otros ²⁸					
TOTAL TRANSFERENCIAS					

Durante el año 2012, la Tesorería General de la República no obtuvo presupuestos relacionados con Transferencias.

²⁴Incluye solo las transferencias a las que se les aplica el artículo 7° de la Ley de Presupuestos.

²⁵Corresponde al aprobado en el Congreso.

²⁶Corresponde al vigente al 31.12.2012.

²⁷ Corresponde al Presupuesto Final menos el Gasto Devengado.

²⁸ Corresponde a Aplicación de la Transferencia.

g) Inversiones²⁹

Cuadro 8							
Comportamiento Presupuestario de las Iniciativas de Inversión año 2012							
Iniciativas de Inversión	Costo Total Estimado ³⁰	Ejecución Acumulada al año 2012 ³¹	% Avance al Año 2012	Presupuesto Final Año 2012 ³²	Ejecución Año 2012 ³³	Saldo por Ejecutar	Notas
	(1)	(2)	(3) = (2) / (1)	(4)	(5)	(7) = (4) - (5)	
Mejoramiento Tesorería Provincial de Maipú	312.831	258.266	83%	312.831	258.266	54.565	
Mejoramiento Tesorería Regional de la Serena	288.120	0	0%	102.178	2.074	100.104	1
Mejoramiento Tesorería Regional de Valdivia	341.376	0	0%	99.471	3.201	96.270	2
Mejoramiento Inmuebles Tesorerías Nivel Nacional	445.524	72.867	16%	205.907	15.359	190.548	3
TOTAL	1.387.851	331.133	24%	720.387	278.900	441.487	

Notas:

- 1.- El proyecto de Mejoramiento de las Tesorerías Regionales de La Serena cuentan con RS favorable otorgado por el Ministerio de Desarrollo Social, ejecutando su obra en el año 2013.
- 2.- El proyecto de Mejoramiento de las Tesorerías Regionales de Valdivia cuentan con RS favorable otorgado por el Ministerio de Desarrollo Social, ejecutando su obra en el año 2013.
- 3.- El proyecto de Mejoramiento de Inmuebles TGR tiene un saldo por invertir y cuenta con RS favorable otorgado por el Ministerio de Desarrollo Social.

29Se refiere a proyectos, estudios y/o programas imputados en los subtítulos 30 y 31 del presupuesto.

30Corresponde al valor actualizado de la recomendación de MIDEPLAN (último RS) o al valor contratado.

31Corresponde a la ejecución de todos los años de inversión, incluyendo el año 2012.

32Corresponde al presupuesto máximo autorizado para el año 2012.

33Corresponde al valor que se obtiene del informe de ejecución presupuestaria devengada del año 2012.

Anexo 4: Indicadores de Desempeño año 2012

- Indicadores de Desempeño presentados en la Ley de Presupuestos año 2012

Cuadro 9										
Cumplimiento Indicadores de Desempeño año 2012										
Producto Estratégico	Nombre Indicador	Fórmula Indicador	Unidad de medida	Efectivo			Meta "2012"	Cumple SI/NO ³⁴	% Cumplimiento ³⁵	Notas
				2010	2011	2012				
Inversión de Recursos	Saldo promedio mensual en Cuenta Única Fiscal	Sumatoria de saldos promedios mensuales disponibles en Cuenta Única Fiscal en el año t/Número de meses del periodo evaluado en el año t	M\$	54430M \$ 653161/ 12	14220M \$ 170646/ 12	2484M\$ 298111/ 2	45000M \$ 540000/ 12	SI	1811.00 %	1
	Enfoque de Género: No									
Inversión de Recursos	Saldo promedio mensual Cuenta Dólar 506-5	Sumatoria de saldos promedios mensuales disponibles en la cuenta 506-5/Número de meses del periodo evaluado	\$	14067\$ 168798/ 12	7553\$ 90636/ 12	7082\$ 84978/ 2	12000\$ 144000/ 12	SI	169.00 %	2
	Enfoque de Género: No									
Recaudación de Ingresos	Porcentaje de cumplimiento anual de recaudación por acciones de cobranza	(Recaudación anual por acciones de Cobranza en el año t/Cartera morosa en Cuenta Única Tributaria fijada según decreto para el año t)*100	%	16.04% (332165 .00/207 0502.00) *100	16.97% (370410 .00/218 2927.00) *100	18.51% (436255 .00/235 6242.00) *100	16.00% (52763. 00/3297 67.00)* 100	SI	115.69 %	3
	Enfoque de Género: No									

34 Se considera cumplido el compromiso, si el dato efectivo 2012 es igual o superior a un 95% de la meta.

35 Corresponde al porcentaje del dato efectivo 2012 en relación a la meta 2012 .

**Cuadro 9
Cumplimiento Indicadores de Desempeño año 2012**

Producto Estratégico	Nombre Indicador	Fórmula Indicador	Unidad de medida	Efectivo			Meta "2012"	Cumple SI/NO ³⁴	% Cumplimiento ³⁵	Notas
				2010	2011	2012				
Recaudación de Ingresos	Porcentaje de recaudación de impuestos fiscales, mediante Acciones directas de cobranza	(Monto de recaudación asociada a impuestos Fiscales vencidos en años anteriores (F.P.A) en el año t/Recaudación anual por acciones de cobranza en el año t)*100	%	N.M.	31% (115696 /370410)*100	32% (141472 /436255)*100	40% (108000 /270000)*100	NO	81.08%	4
	Enfoque de Género: No									
Distribución de Fondos	Porcentaje promedio anual de egresos realizados a través de transacciones electrónicas en todas las Tesorerías del país	(Sumatoria de los porcentajes de egresos depositados de forma electrónica por cada tesorería en el año t/Número total de tesorerías en el año t)*100	%	N.M.	77% (38/49)*100	84% (40/48)*100	73% (3577/49)*100	SI	114.00%	5
	Enfoque de Género: No									
Distribución de Fondos	Porcentaje anual de egresos por Operación Renta realizados a través de transacciones electrónicas	(Número de transacciones electrónicas realizadas para el pago de egresos por Operación Renta en el año t/Número total de egresos por Operación Renta realizados en el año t)*100	%	N.M.	61% (156665 /257667)*100	73% (208513 /28573)*100	70% (119000 /170000)*100	SI	104.00%	
	Enfoque de Género: No									
Recaudación de Ingresos	Porcentaje anual de pagos recibidos en Tesorería General a través de medios electrónicos de pago	(Cantidad de pagos recibidos en cajas de Tesorería general con medios electrónicos de pago en el año t/Cantidad total de pagos recibidos en cajas Tesorería General en el año t)*100	%	N.M.	22.84% (292264 /1279843.00)*100	64.03% (514259 /803046.00)*100	25.00% (250000 /1000000.00)*100	SI	256.00%	6
	Enfoque de Género: No									

**Cuadro 9
Cumplimiento Indicadores de Desempeño año 2012**

Producto Estratégico	Nombre Indicador	Fórmula Indicador	Unidad de medida	Efectivo			Meta "2012"	Cumple SI/NO ³⁴	% Cumplimiento ³⁵	Notas
				2010	2011	2012				
Recaudación de Ingresos	Porcentaje anual de pagos con Registro automático en la Cuenta Unica Tributaria	(Cantidad anual de pagos que se registran automáticamente en la Cuenta Unica Tributaria en el año t/Cantidad Anual de pagos por Formularios Tesorería General en el año t + Cantidad anual de pagos recibidos en la Tesorería General en el año t)*100	%	N.M.	93.15% (871688 8.00/93 58191.0 0)*100	97.39% (105737 92.00/1 085653 1.00)*100	93.00% (930000 .00/100 0000.00)*100	SI	105.00%	
	Enfoque de Género: No									
Recaudación de Ingresos	Evaluación Promedio de Satisfacción de los ciudadanos.	(Sumatoria de la evaluación de satisfacción de ciudadanos en tesorerías evaluadas en el año t/numero de tesorerías evaluadas en el año t)	%	N.M.	90.8% (726.4/8 .0)	89.2% (1070.0/ 12.0)	91.0% (1092.0/ 12.0)	SI	98.00%	
Inversión de Recursos										
Distribución de Fondos	Enfoque de Género: No									
Recaudación de Ingresos	Porcentaje de Recuperación anual de la cartera asociada a los contactos efectivos ejecutados por el Contact Center.	(Monto de recuperación asociado a contribuyentes contactados para cobro administrativo por el contact center en el año t/Monto total de la cartera asociada al total de contribuyentes contactados para cobro administrativo por el contact center en el año t)*100	%	N.M.	0.0%	17.9% (25307. 0/14121 1.0)*100	9.0% (6406.0/ 71177.0) *100	SI	199.00%	7
	Enfoque de Género: No									

**Cuadro 9
Cumplimiento Indicadores de Desempeño año 2012**

Producto Estratégico	Nombre Indicador	Fórmula Indicador	Unidad de medida	Efectivo			Meta "2012"	Cumple SI/NO ³⁴	% Cumplimiento ³⁵	Notas
				2010	2011	2012				
Recaudación de Ingresos	Porcentaje Anual recuperado de la cartera asignada a la acción de cobro de Grandes Deudores	(Monto de recaudación efectiva asociada a la acción de cobro de Grandes deudores en el año t /Monto de cartera morosa asociada al segmento de Grandes Deudores en el año t)*100	%	N.M.	0.0%	5.2% (42210.0/81843.2.0)*100	3.0% (25843.0/86144.7.0)*100	SI	172.00%	8
	Enfoque de Género: No									

Porcentaje de cumplimiento informado por el servicio: 90%

Suma de ponderadores de metas no cumplidas con justificación válidas: 10%

Porcentaje de cumplimiento global del servicio: 100%

Notas:

1.- La apertura de las inversiones de los excedentes de caja del Tesoro Público hacia la Banca Privada (Julio 2011) ha significado la incorporación progresiva de Bancos Comerciales y Filiales a las licitaciones de los excedentes de la Cuenta Única Fiscal, e implicó firmar nuevos Contratos y Compromisos de Confidencialidad, así en el año 2011 se firmaron 19 contratos y otros 7 el 2012 sumando más actores interesados en los Fondos Fiscales. Esta apertura ha generado niveles históricos de rentabilidad (US\$70 millones de ingresos adicionales entre Jul2011-Dic2012). El 03/09/12 el Min. Hacienda definió nuevos límites para la inversión, ampliando nuevamente la diversificación (más actores) y la demanda por los recursos Fiscales. En el ámbito de gestión interna, se reforzaron los controles internos para la ejecución diaria de las inversiones, por la alta sensibilidad de este indicador (Circulan MM\$220.000 aprox. en promedio), si se deja de invertir un día un 8% implica no cumplir la meta.

2.- La apertura de las inversiones de los excedentes de caja del Tesoro Público hacia la Banca Privada (mediante el Oficio N° 82 del Ministerio Hacienda, del 25/01/11, que entró en operación en Julio de 2011) implicó la incorporación progresiva de Bancos Comerciales y Filiales a las licitaciones de los excedentes de la Cuenta Única Fiscal (CUF). Esta apertura a la banca privada ha significado altos niveles de eficiencia en el proceso de inversiones, una fuerte demanda de los excedentes de la CUF (más y nuevos actores) y una mayor competencia en el sistema, logrando niveles históricos de rentabilidad para el Fisco. En el ámbito de gestión interna, se reforzaron los controles internos para realizar diariamente las inversiones, debido a la alta sensibilidad del indicador, ya que diariamente circulan en promedio MMUS\$300, si un día quedara fuera un 2% de esta cifra, implicaría un saldo promedio anual de MUS\$17, lo que llevaría al incumplimiento de la meta.

3.- Para el año 2012 la recaudación por acciones de cobranza superó la meta establecida, debido a que la recaudación a diciembre alcanzó un 18,51%. La recaudación se vio afectada en forma positiva con la vigencia de la Ley 20.630 la que aumentó los plazos para el pago de la deuda y con la Resolución Exenta N° 1412 del Ministerio de Hacienda que estableció mejores condiciones de condonación a las deudas giradas hasta el 31/06/12. Cabe mencionar que estas mejores condiciones para repactar las deudas no se encontraban vigentes el año 2011, cuando se fijó la meta 2012. Adicionalmente, se realizaron dos modificaciones importantes para incrementar la recaudación, como fueron el contacto de deudores demandados por medio del contact center (call y cartas) y por primera vez se efectuó en forma centralizada el envío de notificaciones postales de las demandas inferiores a 500 mil pesos, que permitió comunicar en forma rápida la deuda y así los contribuyentes se acercarán tempranamente a pagar. Se adjunta el medio de verifi

4.- Los resultados obtenidos durante el 2012 en la recaudación de los Impuestos Fiscales de años Anteriores (FPA) fueron mayores a los obtenidos en los 2 años anteriores, sin embargo, no se logró la meta establecida, ya que durante el cuarto trimestre del 2012 se evidenció un cambio en la legislación vigente (establecida por la Ley 20.630 y la Resolución N° 1412 del Ministerio de Hacienda), rigiendo una herramienta distinta a la habitual

relacionada a la condonación y facilidades de pago, que afectó a las deudas fiscales giradas hasta el 31-06-2012. Este cambio produjo un aumento en la recaudación total percibida (denominador), pero el impacto en la recaudación específica de impuestos fiscales vencidos en años anteriores fue menor (numerador).

5.- El resultado obtenido durante el 2012 se debe principalmente a la consolidación de las medidas que ya se venían aplicando desde 2011 (difusión en medios de comunicación local, campañas en terreno y captura de datos de cuentas bancarias de los contribuyentes). En forma complementaria, el año 2012 se impulsó una acción directa en las Tesorerías Regionales y Provinciales, que implicó disminuir al máximo la emisión de pagos con cheques, instando a los contribuyentes a solicitar el depósito directo en su cuenta bancaria, destacando todos los beneficios que conlleva esta modalidad (mayor rapidez, seguridad y comodidad). Todas estas medidas tuvieron una buena recepción por parte de los contribuyentes, lo que implicó tener resultados por sobre lo esperado.

6.- El resultado obtenido durante el 2012 se debe principalmente a la consolidación de las medidas que ya se venían aplicando desde 2011 (difusión en medios de comunicación local, campañas en terreno incentivando el pago a través de medios electrónicos e implementación del proyecto Banco en Línea en Tesorería). En forma complementaria, el año 2012 se impulsó una acción directa en las Tesorerías Regionales y Provinciales, que implicó disminuir la recepción de pagos en efectivo, instando a los contribuyentes a efectuar pagos con otros medios (presencial con tarjeta o toda la gama no presencial), destacando todos los beneficios que conlleva el no pagar en efectivo. Todas estas medidas tuvieron una buena recepción por parte de los contribuyentes, lo que implicó tener resultados por sobre lo esperado.

7.- Durante el año 2012, se realizaron mejoras en la gestión del Contact Center que impactaron positivamente la recaudación asociada a los contribuyentes contactados por esta vía. Entre los cambios implementados destaca la puesta en marcha del modelo de derivación hacia las Tesorerías Regionales y el ajuste en las cargas de trabajo asignadas. Conjuntamente, en marzo del 2012 se terminó de implementar un informe automatizado de la gestión telefónica, complementado posteriormente con la gestión por carta, lo que implicó tener mayor retroalimentación, conocer en tiempo real las actuaciones realizadas y evaluar el impacto obtenido por las estrategias implementadas. Estos factores influyeron en tener resultados por sobre lo esperado.

8.- Durante el primer trimestre del año 2012 se realizó una reestructuración en el área responsable de gestionar las acciones de cobro a los grandes deudores, pasando su dependencia del nivel central a las Tesorerías Regionales, permitiendo un trabajo más coordinado, un mejor control de gestión y que abarcara adecuadamente los deudores regionales. Del mismo modo se creó una nueva Unidad Especializada de Cobro, con sede en Rancagua, que significó un reordenamiento de las carteras en las Unidades Centrales y de la VIII Región. Adicionalmente, se implementaron nuevas estrategias, tendientes a lograr el embargo de estados de pago, contratos, Transbank, cuentas corrientes, retiros de especies simbólicas, entre otros, los que afectan la liquidez de las empresas o deudores, lo que tuvo como resultado llegar a acuerdos de pago en forma rápida, por lo que impactó en forma positiva dado los altos montos adeudados en este segmento.

Anexo 5: Compromisos de Gobierno

(NO APLICA AL SERVICIO)

Cuadro 10 Cumplimiento de Gobierno año 2012			
Objetivo ³⁶	Producto ³⁷	Producto estratégico (bienes y/o servicio) al que se vincula ³⁸	Evaluación ³⁹

36Corresponden a actividades específicas a desarrollar en un período de tiempo preciso.

37Corresponden a los resultados concretos que se espera lograr con la acción programada durante el año.

38Corresponden a los productos estratégicos identificados en el formulario A1 de Definiciones Estratégicas.

39Corresponde a la evaluación realizada por la Secretaría General de la Presidencia.

Anexo 7: Cumplimiento de Sistemas de Incentivos Institucionales 2012

CUMPLIMIENTO DEL PROGRAMA DE MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN AÑO 2012

I. IDENTIFICACIÓN

MINISTERIO	MINISTERIO DE HACIENDA	PARTIDA	08
SERVICIO	SERVICIO DE TESORERIAS	CAPÍTULO	05

II. FORMULACIÓN PMG

Marco	Área de Mejoramiento	Sistemas	Objetivos de				Prioridad	Ponderador	% del ponderador obtenido	Cumple
			Etapas de Desarrollo o Estados de							
			I	II	III	IV				
Marco Básico	Planificación y Control de Gestión	Sistema de Monitoreo del Desempeño Institucional	O				Alta	60.00%		✓
	Calidad de Atención de Usuarios	Sistema Seguridad de la Información				O	Mediana	30.00%		✓
Marco de la Calidad	Gestión de la Calidad	Sistema de Gestión de la Calidad (ISO 9001)				O	Menor	10.00%		✓
Porcentaje Total de Cumplimiento :								100.00%		

Anexo 8: Cumplimiento Convenio de Desempeño Colectivo

Cuadro 12				
Cumplimiento Convenio de Desempeño Colectivo año 2012				
Equipos de Trabajo	Número de personas por Equipo de Trabajo ⁴²	Nº de metas de gestión comprometidas por Equipo de Trabajo	Porcentaje de Cumplimiento de Metas ⁴³	Incremento por Desempeño Colectivo ⁴⁴
División de Personal	77	5	100%	8%
División de Cobranza y Quiebras	56	5	100%	8%
División de Estudios y Desarrollo	77	7	100%	8%
División de Operaciones	94	5	100%	8%
División de Finanzas Públicas	31	5	100%	8%
División de Administración	74	5	80%	4%
División Jurídica	24	5	100%	8%
Departamento de Contraloría Interna	15	5	100%	8%
Departamento de Auditoría Interna	23	5	100%	8%
Unidad de Marketing, Comunicaciones y Atención al Cliente	5	5	100%	8%
Unidad de Planificación y Control de Gestión	16	5	100%	8%
Región Parinacota	25	6	100%	8%
Región de Tarapacá	33	6	100%	8%
Región de Antofagasta	45	6	100%	8%
Región de Atacama	29	6	100%	8%
Región de Coquimbo	71	6	100%	8%
Región de Valparaíso	162	6	100%	8%
Región del Libertador Bernardo O'Higgins	56	6	100%	8%
Región del Maule	80	6	100%	8%
Región del BioBio	140	6	100%	8%
Región de la Araucanía	55	6	100%	8%
Región de Los Ríos	34	6	100%	8%
Región de Los Lagos	70	6	100%	8%
Región de Aysén del G.C.I.D.C	18	6	100%	8%
Región de Magallanes	32	6	100%	8%

42Corresponde al número de personas que integran los equipos de trabajo al 31 de diciembre de 2012.

43Corresponde al porcentaje que define el grado de cumplimiento del Convenio de Desempeño Colectivo, por equipo de trabajo.

44Incluye porcentaje de incremento ganado más porcentaje de excedente, si corresponde.

Cuadro 12
Cumplimiento Convenio de Desempeño Colectivo año 2012

Equipos de Trabajo	Número de personas por Equipo de Trabajo	N° de metas de gestión comprometidas por Equipo de Trabajo	Porcentaje de Cumplimiento de Metas	Incremento por Desempeño Colectivo
Tesorería Metropolitana Santiago Centro	142	6	100%	8%
Tesorería Región Metropolitana Santiago Oriente	200	6	100%	8%
Tesorería Región Metropolitana Santiago Poniente	118	6	100%	8%
Tesorería Región Metropolitana Santiago Sur	87	6	100%	8%

Anexo 9: Proyectos de Ley en tramitación en el Congreso Nacional

BOLETÍN: 5504-05

Descripción: Modificación artículo 173 Código Tributario.

Objetivo: Modifica el artículo 173 del Código Tributario, con el objeto de derogar la presunción de embargo de bienes raíces que se establece por el sólo ministerio de la ley, en el caso de cobro de impuestos territoriales.

Fecha de ingreso: 21 de noviembre de 2007.

Estado de tramitación: Etapa: Primer trámite constitucional (C. Diputados). Subetapa: Primer informe de Comisión de Hacienda.

Beneficiarios directos: Contribuyentes en general y deudores morosos de impuesto territorial en particular.

BOLETÍN: 6218-13

Descripción: Consagra el derecho de los funcionarios públicos a negociar colectivamente y, dispone un reajuste anual base automático de sus remuneraciones.

Objetivo: Actualización el nivel de las remuneraciones y otras asignaciones, considerando que los funcionarios públicos cuentan con promedio de remuneraciones inferior respecto del sector privado y con altas responsabilidades, producto del manejo de bienes y recursos públicos, que conllevan la tipificación de delitos especiales. Por otra parte, establecer mecanismos regulados de negociación entre las autoridades y las asociaciones de empleados, considerando lo previsto en el Convenio 151 de la Organización Internacional del Trabajo, OIT, sobre la protección del derecho de sindicación y los procedimientos para determinar las condiciones de empleo en la administración pública.

Fecha de ingreso: 20 de noviembre de 2008.

Estado de tramitación: Etapa: Primer trámite constitucional (Senado). Subetapa: Primer informe de Comisión de Trabajo y Previsión Social.

Beneficiarios directos: Trabajadores del sector público en general y de la Tesorería General de la República en particular.

BOLETÍN: 6656-07

Descripción: Modifica el artículo 19 N°20, de la Constitución Política de la República estableciendo una exención tributaria a favor de las personas de tercera edad.

Objetivo: Establecer una exención del impuesto territorial que favorezca a los adultos mayores, propietarios del inmueble que les sirva de residencia principal para ellos y su familia.

Fecha de ingreso: 13 de agosto de 2009.

Estado de tramitación: Etapa: Primer trámite constitucional (C. Diputados). Subetapa: Primer informe de Comisión de Constitución, Legislación y Justicia.

Beneficiarios directos: Personas de la tercera edad, dueños de la vivienda en la que residen permanentemente.

BOLETÍN: 5731-07

Descripción: Modifica las normas del procedimiento ejecutivo, relativas a la notificación de la demanda y requerimiento de pago, permitiendo a terceros ajenos al juicio, a oponerse al embargo en los casos que indica.

Objetivo: Resguardar los derechos de terceros afectados por un procedimiento ejecutivo.

Fecha de ingreso: 17 de enero de 2008.

Estado de tramitación: Etapa: Primer trámite constitucional (C. Diputados). Subetapa: Primer informe de Comisión de Constitución, Legislación y Justicia.

Beneficiarios directos: Terceros afectados por un juicio ejecutivo en que no son parte.

BOLETÍN: 7616-06

Descripción: Probidad en la Función Pública.

Objetivo: El proyecto persigue reunir en una regulación única las declaraciones de intereses y patrimonio, a que, respectivamente, se refieren la Ley N° 19.653 de 1999 y la Ley N° 20.008 de 2006, incorporadas a nuestro sistema normativo como uno de los instrumentos llamados a plasmar el principio de probidad, consagrado en el artículo 8° de la Constitución Política de la República; actualizándolas y estableciendo nuevas obligaciones para las autoridades y funcionarios obligados a ellas y extendiéndolas a otros personeros a quienes, por ahora, no afectan.

Fecha de ingreso: 3 de mayo de 2011.

Estado de tramitación: Etapa: Segundo trámite constitucional (Senado). Subetapa: Primer informe de Comisión de Gobierno, Descentralización y Regionalización.

Beneficiarios directos: Autoridades y funcionarios del sector público en general y de la Tesorería General de la República en particular.

BOLETÍN: 7686-07

Descripción: Modifica la Ley de Transparencia de la Función Pública y de Acceso a la Información de la Administración del Estado.

Objetivo: Introduce modificaciones que perfeccionan las falencias o debilidades que se han podido detectar durante la vigencia de la Ley de Transparencia, reforzando además la institucionalidad que regula al Consejo para la Transparencia.

Fecha de ingreso: 2 de junio de 2011.

Estado de tramitación: Etapa: Segundo trámite constitucional (Senado). Subetapa: Primer informe de Comisión de Gobierno, Descentralización y Regionalización.

Beneficiarios directos: Ciudadanía en general.

BOLETIN 8682-13

Descripción: Establece el pago de un beneficio excepcional a favor de los trabajadores portuarios eventuales que cumplan un conjunto de condiciones exigidas al efecto.

Objetivo: Cumplimiento del acuerdo suscrito por el Gobierno con trabajadores del sector portuario, con fecha 05 de octubre del año 2012, destinado a otorgar un beneficio a aquellos trabajadores portuarios eventuales, a cuyo respecto se verificaron diversas dificultades relativas a la retención de sus impuestos.

Fecha de Ingreso: 13 de noviembre de 2012

Estado de Tramitación: Etapa: Segundo Trámite Constitucional (Senado). Primer informe de Comisión de Hacienda.

Beneficiarios Directos: Conjunto de trabajadores portuarios eventuales que se desempeñaron para una empresa portuaria o de muellaje que tenga como giro la estiba y desestiba de mercadería dentro de un recinto portuario en un determinado período. A dichos trabajadores se les deberá haber retenido, en uno o más de los meses del período que se indica en el proyecto, cantidades exceso por concepto de Impuesto Único de Segunda Categoría en virtud de su actividad como trabajador portuario eventual, debiendo cumplir los demás requisitos que se establecen.

Anexo 10: Premios o Reconocimientos Institucionales

La Tesorería General de la República no recibió Premios o Reconocimientos Institucionales durante el año 2012.